

Organizzazione di servizi, processi di sensemaking e criteri di qualità sociale

Etnografia di un campo organizzativo

Vivere insieme nel mondo significa essenzialmente che esiste un mondo di cose tra coloro che lo hanno in comune, come un tavolo è posto tra quelli che vi siedono intorno; il mondo, come ogni *in-fra* [*in-between*], mette in relazione e separa gli uomini nello stesso tempo.

La sfera pubblica, in quanto mondo comune, ci riunisce insieme e tuttavia ci impedisce, per così dire, di caderci addosso a vicenda.

- *H. Arendt* –

Cioè, una volta aperta la contraddizione, anziché agire in essa, si finisce per agire su un solo polo, cadendo nell'equivoco del *gauchisme*, come estremo lusso di chi non ha una pratica su cui incidere e da cui essere contraddetti.

- *F. Basaglia* –

Indice

Introduzione

Capitolo 1: Pratiche di ricerca: etnografia e servizi sociali

1.1 Il campo della ricerca

1.2 La forma di un servizio sociale ed il suo campo organizzativo

1.3 Etnografia: una pratica processuale di interpretazione dei servizi sociali

Capitolo 2: Culture e pratiche dell'intervento domiciliare

2.1 Inventare alternative agli istituti

Custodia e controllo sociale: gli Istituti

Lo sviluppo dei servizi territoriali

La legge 4.5/1983 n° 184

2.2 L'intervento educativo come forma di sostegno alle responsabilità familiari

Il frame de "la" relazione

Il frame del controllo individualizzato

2.3 La nascita dell'assistenza domiciliare ai minorenni

Sperimentazioni e modelli

L'inquadramento istituzionale

Capitolo 3: Processi organizzativi

3.1 Meccanismi regolativi

3.2 La costruzione dei confini del campo organizzativo come processo interattivo

3.3 Le popolazioni organizzative

L'Assessorato ai Servizi Sociali e l'Ufficio Centrale A.D.M.

I Servizi Sociali della Famiglia

Il Tribunale dei Minorenni

Le Cooperative Sociali

3.4 L'accesso al servizio: il rituale del contratto

3.5 Le relazioni interorganizzative

Capitolo 4: Processi di sensemaking:

stili di pensiero e pratiche dell'intervento educativo domiciliare

4.1 Le voci degli educatori

4.2 Le voci degli altri

4.3 Che cosa succede in casa?

Conclusioni: Semiotica della qualità sociale e beni pubblici prodotti

Bibliografia

Introduzione

Le questioni. A Milano, dal 1985, è attivo un servizio di assistenza domiciliare educativa per i minorenni (*adm*); negli ultimi anni coinvolge circa 300 bambini ogni anno. I nuclei familiari vengono scelti dagli assistenti sociali del Servizio Sociale della Famiglia (S.S.d.F.) e ricevono il sostegno di un educatore di una delle sei cooperative sociali appositamente convenzionate con il Comune. Nel panorama dei servizi a sostegno delle responsabilità familiari è un intervento particolare, poco diffuso nelle grandi metropoli e distinguibile per la sua domiciliarietà. *Cosa sia e cosa produca* un servizio educativo che entra nel domicilio privato delle famiglie è oggetto della mia tesi.

La metodologia. Dopo alcune interviste, ho deciso che lo strumento più adeguato per rispondere ai due quesiti era una ricerca etnografica sul campo. Ho ritenuto necessario prendere in considerazione il campo organizzativo del servizio per potere esplorare l'intreccio di forze istituzionali che dà forma al servizio. Ho perciò stabilito i confini del campo organizzativo considerando come popolazioni organizzative gli aggregati domestici, l'Autorità Giudiziaria, gli Uffici Centrali dell'Assessorato ai Servizi Sociali, i S.S.d.F. e le cooperative sociali. La ricerca è stata effettuata dal luglio '98 al marzo '99, con la sola interruzione del mese di agosto. Il campione delle unità organizzative in cui ho svolto le osservazioni partecipanti è formato da due cooperative sociali, quattro sedi dei S.S.d.F., il Tribunale dei Minorenni e l'Ufficio Centrale A.D.M. del Comune. Nel corso della ricerca ho ritenuto necessario utilizzare altri specifici metodi di indagine per approfondire la mia conoscenza del campo organizzativo: ho perciò realizzato due blocchi da dieci interviste ciascuno, e quattro focus groups.

I "clusters". Dall'elaborazione dei dati sono emersi alcuni *clusters*, cioè raggruppamenti di problematiche, osservazioni e riflessioni tra loro collegate e ricorrenti nell'etnografia. A ognuna di queste principali aree problematiche ho dedicato un capitolo.

Un servizio sociale ha una forma organizzativa il cui statuto relazionale ed il cui carattere generativo necessitano di una lettura *processuale*. Tuttavia gli interventi di assistenza domiciliare ai minori (*adm*) hanno luogo in uno spazio separato, "privato", perciò nel *primo capitolo* mi domando come è possibile osservare cosa produce il servizio.

Adm è l'acronimo con cui gli attori coinvolti nel servizio parlano dell'intervento. Esso ha una metodologia molto rigorosa ed è sostenuto da standard molto rigidi e, in questa forma, è presente solo a Milano. Nel *secondo capitolo* mi chiedo quindi da dove è nata l'idea di un intervento educativo domiciliare e come si è consolidato il servizio.

L'ingresso nel domicilio di una famiglia è un evento molto insolito nella nostra cultura. Il domicilio è lo spazio separato per eccellenza, luogo della segretezza, in cui ripararsi dallo sguardo pubblico. Nel *terzo capitolo* descrivo come sia possibile un intervento educativo *domiciliare* che, per di più, presuppone degli obiettivi legati al cambiamento delle relazioni interne al nucleo familiare. Mi interrogo quindi sui meccanismi ed i sistemi regolativi che permettono l'accesso al domicilio.

Le differenti popolazioni hanno forme organizzative, stili di pensiero e pratiche molto differenti. Nel *quarto capitolo*, per capire a cosa serve l'*adm* e cosa succede "dentro casa" ho ritenuto necessario esplorare il senso attribuito dai differenti attori all'intervento domiciliare.

Nelle *conclusioni* tento infine di rispondere ai due quesiti iniziali, *cosa sono* e *cosa producono* i servizi di *adm*. Ma quali sono i criteri con cui interpretare le condizioni del campo organizzativo in cui l'*adm* mantiene il suo specifico?

Approcci teorici. Alle problematiche brevemente esposte ho accoppiato gli strumenti concettuali che ho ritenuto più adatti a ogni *cluster*. In particolare, sono ricorso alla teoria neoistuzionalista in sociologia - così come la intendono DiMaggio e Powell (1991) e De Leonardis (1997, 1998) - per fare ordine nel primo capitolo.

Per analizzare la nascita dell'idea di intervento educativo domiciliare ho associato una ricostruzione delle forze istituzionali che ne hanno permesso lo sviluppo secondo la tripartizione nelle dimensioni normative, cognitive e regolative proposta da March e Olsen (1992).

Nel corso della ricerca etnografica ho cercato di mantenere aperti degli spazi di dialogo con tutti gli attori per confrontare in continuazione i miei frames di osservatore con i frames-per-l'azione delle differenti unità organizzative, secondo le indicazioni dell'antropologia interpretativa, in particolare nella formulazione di Marcus e Fischer (1998).

Per interpretare gli esiti del servizio mi sono richiamato al modello plurdimensionale di qualità sociale di Beck, van der Maesen e Walker (1997), così come è stato introdotto in Italia da de Leonardis (1998) in relazione alla teoria delle capacità di Sen (1986).

Infine, per valutare le condizioni del campo organizzativo in cui si produce qualità sociale ho ritenuto necessario costruire un modello fondato sul concetto di standard nell'uso che ne fa Donolo (1997).

Partendo dai *clusters* emersi nella pratica etnografica, ho quindi applicato a questi le prospettive teoriche che avessero maggiore capacità di interpretare ogni singola problematica.

Il filo logico. Per facilitare la lettura evidenzierò schematicamente il filo logico che unisce i cinque capitoli della tesi. Esso è rappresentato dall'idea di *domiciliarità*.

Nel *primo capitolo* si parla dell'etnografia come pratica processuale di interpretazione dei servizi sociali e dell'importanza teorica di osservare i processi di sensemaking, la messa in pratica delle forme regolative e le relazioni interorganizzative. Si concluderà che il campo organizzativo rappresenta una importante unità di analisi per osservare gli esiti di un servizio sociale domiciliare.

Il *secondo capitolo* descrive alcuni dei processi che hanno reso possibile una cultura della domiciliarità nel lavoro sociale con i minorenni. Il capitolo parte dai dilemmi che, ad iniziare dagli anni '60, i tecnici dell'infanzia ed i movimenti collettivi si sono trovati ad affrontare per tentare di ostacolare l'istituzionalizzazione dei bambini, e considera come punti focali la nascita dei servizi territoriali e la legge 184/83. In questi processi si possono rintracciare le dimensioni normative che hanno portato all'istituzione dell'*adm*. Per rendere conto delle dimensioni cognitive vengono descritti due frame che combinati hanno creato lo spazio sociale delle opportunità discorsive per la metodologia dell'*adm*: il *frame de "la" relazione* ed il *frame del controllo individualizzato*. Il primo nasce all'interno dei percorsi di ridefinizione delle professionalità degli operatori sociali, mentre il secondo è legato ai pregiudizi diffusi all'interno delle istituzioni del Welfare State sulla qualità delle relazioni interne alle famiglie dei differenti strati sociali e comporta la "naturalizzazione" della necessità di realizzare interventi individualizzati. La dimensione regolativa è ricostruita invece a partire dalle prime sperimentazioni che si sono fatte del servizio prima della definitiva estensione a tutta la città. In queste "prove" erano emersi differenti modelli regolativi che sono serviti agli imprenditori di policy coinvolti per istituire il servizio e regolarne gli standard.

Il *terzo capitolo* ricostruisce i differenti meccanismi che permettono l'intervento domiciliare: innanzitutto il sistema regolativo attuale, sia nella sua codifica che nella sua messa in pratica quotidiana da parte dei differenti attori delle unità organizzative in cui ho svolto la

ricerca. Il capitolo approfondisce anche i meccanismi attraverso cui vengono selezionati i minori da tutelare e tenta di descrivere la forma delle relazioni interorganizzative. Il capitolo si conclude con alcune riflessioni sulla mancanza di luoghi istituzionali, interni al campo organizzativo, di confronto e apprendimento collettivo.

Il *quarto capitolo* fornisce una interpretazione della pluralità di significati e di esiti sociali dell'ingresso nel domicilio. In particolare si mostrano le modalità con cui gli attori cercano di mantenere aperte le contraddizioni del proprio intervento, per farne una gestione positiva. Alla fine del capitolo vengono prese in considerazione le opportunità discorsive e di riflessività sociale istituite dalla pratica dell'*adm*.

Nelle conclusioni ricostruisco alcuni dei prodotti sociali dell'*adm*: i servizi di *adm*, a volte, producono empowerment per le competenze dei cittadini, visibilità sociale sulle condizioni dei minori, forme di mediazione sociale e coesione dell'*habitat* sociale. Ma, a quali condizioni del campo organizzativo? Per rispondere a questa domanda fornirò un modello interpretativo della qualità sociale dell'*adm*. Esso è basato sulle specificità del campo organizzativo e utilizza come dimensioni analitiche gli standard regolativi (fra *anticipazione* e *resilience*), le relazioni organizzative (fra *frammentazione* e *integrazione*) e le opportunità di azione (fra *exploitation* ed *exploration*). Concludo, quindi, dando delle risposte ai quesiti iniziali: *cosa sono* e *cosa producono* i servizi di *adm*? Essi sono beni pubblici che possono produrre altri beni pubblici. In un campo organizzativo caratterizzato da "buone" relazioni fra le popolazioni interorganizzative e da standard equilibrati, gli attori organizzativi possono accrescere le capacità dei soggetti che sono in relazione fra loro nel servizio, attivare processi di discussione pubblica e apprendimenti collettivi.

Ringraziamenti. Ringrazio innanzitutto la professoressa De Leonardis per i lunghi colloqui che mi ha riservato con cadenza regolare. Questi mi sono serviti per ragionare sui dati a mia disposizione, e per arricchire la mia ricerca con vari approfondimenti teorici.

Un grazie sentito va ovviamente a tutte le persone che a titolo diverso hanno reso possibile questo lavoro: Enrico e Giovanni; Gino, Gianmarco e Massimo; Luca, Clarissa, Elena, Alberto, Olimpio e Micòl; Emiliano, Paolo, Paolo, Paola, Andrea, Matteo, Matteo e Frediano per le lunghe discussioni sulla sfera pubblica e le disuguaglianze; Samuel, Mauro, Bruce, Michela, Franco ed Erika per la confusione con cui abbiamo dialogato dei rapporti fra operatori sociali e stigma. Un ringraziamento speciale anche al sig. Scorza della Biblioteca centrale di Scienze Politiche e al Centro Studi dell'A77 per la gentilezza e l'attenzione.

Ringrazio infine le persone di cui si parla in queste pagine, per la disponibilità e la passione, e per avere sopportato l'invasione di una ricerca etnografica.

Desidero dedicare a Paola V. e a Barbara P. questa tesi.

Capitolo 1: Pratiche di ricerca: etnografia e servizi sociali

Questa ricerca etnografica tenta di interpretare alcuni processi sociali degli interventi di assistenza domiciliare ai minorenni (*adm*) del Comune di Milano. Nel primo paragrafo introduco brevemente il campo della ricerca e le differenti tecniche qualitative che ho utilizzato per esplorarlo. In un secondo paragrafo presento la nozione di servizio sociale in quanto particolare forma organizzativa. A questo proposito esplicito la rilevanza del “campo organizzativo” come livello d’analisi per indagare sugli esiti di un servizio sociale. In un terzo paragrafo giustifico le ragioni teoriche per cui la pratica etnografica è uno strumento adeguato con cui studiare il campo organizzativo di un servizio sociale. In particolare presento i motivi per cui nella ricerca ho dedicato molta attenzione ad osservare ed interpretare i processi di sensemaking, la messa in pratica delle forme regolative e le relazioni interorganizzative.

1. 1: Il campo della ricerca

La ricerca si è svolta per otto mesi da luglio ‘98 ad marzo ‘99 (escluso il mese di agosto) all’interno del campo organizzativo del servizio milanese di assistenza domiciliare ai minorenni (*adm*). Ho utilizzato come strumento di indagine principale l’osservazione partecipante.

Per definire i confini del campo organizzativo e per stabilire delle strategie di accesso in ciascuna delle organizzazioni, ho inizialmente effettuato 7 interviste esplorative non strutturate su un campione casuale di attori.

Successivamente ho avuto la possibilità di osservare dall’interno la vita organizzativa in quattro zone del Servizio Sociale della Famiglia (S.S.d.F.), nella sede dell’Ufficio Centrale ADM, presso il Tribunale dei Minorenni (solo da dicembre ‘98 ad aprile ‘99) e presso due cooperative sociali¹. Ho ricercato per quanto possibile una *full immersion* nel campo organizzativo; nel corso di questi mesi ho tentato di sfruttare tutti i contatti con gli attori per discutere ed interpretare le dinamiche ed i processi di sensemaking nel servizio. Ho cercato di cogliere il clima organizzativo e di osservare quanti più particolari possibili. Per avere sempre maggiore confidenza con la storia e l’evolversi dell’*adm*, mi sono stati di grande utilità - oltre ai materiali che mi sono stati messi a disposizione dal Comune di Milano e dal Tribunale dei Minorenni - i documenti archiviati nel Centro Studi dell’Associazione A77, nella Biblioteca del E.S.A.E. e nel Centro di Documentazione del Gruppo Abele di Torino.

Nel corso della ricerca sono emersi dei clusters, cioè raggruppamenti di problematiche, osservazioni e riflessioni tra loro collegate e ricorrenti per cui ho ritenuto necessario utilizzare altri specifici metodi di indagine.

In primo luogo ho effettuato due blocchi di dieci interviste ciascuno. Ho realizzato 10 interviste in profondità sul tema dei “diritti tutelati negli interventi di *adm*”. Il campione degli intervistati è stato studiato assieme ai coordinatori delle cooperative ed è formato da dieci educatori (5 + 5) delle due cooperative. Il secondo blocco è composto da 10 interviste semi-strutturate sui fattori di qualità del campo organizzativo. Ho scelto autonomamente questo campione in relazione alle responsabilità degli intervistati. La maggior parte delle interviste sono state registrate e “sbobinate”, e garantisco l’anonimato a tutti gli intervistati, sia a questi ultimi sia ai dieci che compongono il campione precedentemente illustrato. Nell’elaborazione delle interviste è stato mio proposito risalire la scala di

¹ Nel terzo capitolo descriverò nel dettaglio le differenti unità organizzative in cui ho partecipato alla vita organizzativa.

inferenza, e passare dalle dichiarazioni agli assunti cognitivi che portano gli attori ad esprimersi e comportarsi in un dato modo.

In secondo luogo ho raccolto alcuni dati numerici lavorando sulle schede e sui documenti del Tribunale dei Minorenni e dell'Assessorato ai Servizi Sociali con lo scopo di poter descrivere le dimensioni del campo organizzativo e del servizio, oltre che per indagare sulle ragioni culturali per cui vengono o meno aggregati alcuni dati al posto di altri.

Ho inoltre organizzato un focus group in ciascuna delle cooperative per ricostruire la storia organizzativa dell'intervento di *adm* e due focus group in due sedi del S.S.d.F. sugli aspetti percepiti come innovativi nell'*adm*.

1.2: La forma di un servizio sociale ed il suo campo organizzativo

Un servizio sociale può essere considerato come una rete di relazioni che moltiplicano le opportunità di scambio e di comunicazione di ciascuno dei soggetti coinvolti, generando e rigenerando socialità².

In termini teorici, la forma organizzativa del servizio è data dalla *qualità* delle interazioni fra i soggetti. Un servizio è composto da relazioni che generano nuove relazioni, ed in questo senso i processi sociali che lo contraddistinguono producono partnership e compartecipazione fra gli attori coinvolti. Legami, comunicazione, cooperazione e conflitto fra i soggetti sono i suoi prodotti.

Per capire gli esiti di un servizio sociale, quindi, occorre osservare nel dettaglio le interazioni, le pratiche e le culture agite quotidianamente dagli attori. Ma quali sono gli attori? Un servizio non vive né si sviluppa grazie ad un'unica popolazione organizzativa. Per capire i funzionamenti di un servizio sociale è importante estendere l'analisi da una singola organizzazione al suo *campo organizzativo*. Secondo la definizione di DiMaggio e Powell, un campo organizzativo si riferisce a quelle organizzazioni che, aggregate, costituiscono un'area distinta e ben riconoscibile della vita istituzionale³: non solo le organizzazioni di "settore", equivalenti nella struttura sociale per le prestazioni che erogano, ma anche i destinatari del servizio, le agenzie regolatrici e tutte quelle organizzazioni che condizionano in modo rilevante il servizio erogato. Un campo organizzativo è formato da componenti che differiscono fra loro in quanto a storia, linguaggio, cultura, struttura e regole vigenti; ma sono soprattutto le logiche d'azione che guidano i comportamenti degli attori a rendere differenti le varie componenti. Come un *patchwork* è formato da scampoli di diversa fantasia ma anche di diverso tessuto, allo stesso modo le unità che compongono il campo organizzativo sono diverse sia strutturalmente che culturalmente⁴. Le unità organizzative presentano atteggiamenti nei confronti del servizio tra loro difforni, con *frames* cognitivi diversi, così come sono diversi i codici cui i comportamenti individuali e collettivi rispondono. La struttura formale, l'organizzazione del lavoro e le norme che regolano il comportamento costituiscono ulteriori elementi di eterogeneità tra le popolazioni organizzative - classi di istituzioni sociali relativamente omogenee per quanto riguarda la propria vulnerabilità ambientale - e anche al loro interno. La nozione di campo organizzativo denota l'esistenza di una comunità di popolazioni organizzative che condivide un comune sistema di significati e concezioni simili della legittimità di *alcune* azioni⁵. Questo non vuol dire che in un campo

² Cfr. de Leonardis (1998).

³ Cfr. DiMaggio, Powell (1991).

⁴ Cfr. Toth (1999).

⁵ Cfr. Scott (1998), p. 83.

organizzativo ci sia omogeneità negli stili di pensiero⁶ delle popolazioni coinvolte. Un campo organizzativo è un luogo di competizione fra logiche e valori diversi, una configurazione di relazioni che presenta al suo interno un certo sistema o *schema* di forze in conflitto fra loro⁷.

Per capire i funzionamenti del campo organizzativo, quindi, è necessario esaminare la messa in pratica delle forme regolative e le relazioni interorganizzative. Oltre a ciò, è imprescindibile osservare i processi di sense-making, poiché per un servizio sociale il modo di nominare le cose ed, in generale, tutti i processi cognitivi hanno un fondamentale potere di normazione nel campo.

Di ciascuna popolazione organizzativa ho cercato di considerare come aspetti salienti da osservare le pratiche, i frames cognitivi e le modalità di interazione con le altre popolazioni. Osservare ogni organizzazione come cultura implica il prestare attenzione ai miti e ai riti, ai codici professionali e ai costrutti simbolici. La cultura organizzativa, infatti, è costruita in un gioco complesso di scambi e feedback fra la propria identità organizzativa e le interazioni possibili nel campo organizzativo. Il campo organizzativo stesso, in quanto trama relazionale, istituisce opportunità ambivalenti per le popolazioni: capacità di azione e di esplorazione, ma anche routine e opacità. Esso è una dimensione d'analisi importante da considerare nello studio di un servizio sociale, poiché al suo interno si istituisce la fiducia, in quanto risorsa sociale a disposizione delle popolazioni organizzative, ma anche le forme di comunicazione che cristallizzano selettivamente "chi può comunicare cosa in quale forma".

In questo senso un servizio sociale è un'istituzione, ovvero un insieme complesso di norme culturali e di conoscenze sociali consolidate. I meccanismi regolativi, le differenti professionalità e le distinte culture organizzative sono *forze istituzionali* che nell'interazione fra le popolazioni organizzative si diffondono all'interno del campo attraverso meccanismi mimetici, coercitivi e normativi agevolando l'isomorfismo delle strutture e degli stili di pensiero⁸.

1.3: Etnografia: una pratica processuale di interpretazione dei servizi sociali

Per le ragioni sostenute nel precedente paragrafo, per studiare un servizio è importante dare una lettura *processuale* del campo organizzativo, coerente con il suo statuto relazionale e il suo carattere generativo. Questo obbliga il ricercatore a porsi dei quesiti sulla metodologia da usare nella "raccolta" dei dati.

Ho ritenuto necessario adottare un metodo etnografico in primo luogo per poter osservare "dal di dentro" il campo organizzativo: immergersi nel campo organizzativo e produrre un rapporto di ricerca capace di dare conto del dialogo fra l'osservatore e gli attori sposta il fuoco dell'attenzione dai beni prodotti ai processi istituzionali che li producono. Una ricerca etnografica permette, infatti, di osservare i *frames-per-l'azione* degli attori⁹ ma anche di accedere agli artefatti e di entrare in contatto con i processi cerimoniali che segnano la vita organizzativa. I riti in particolare sono "una forma sociale d'azione, dal carattere simbolico e ripetitivo, orientata alla rappresentazione di una scena in cui differenti attori,

⁶ La nozione di stile di pensiero è stata proposta da Fleck e ripresa da Mary Douglas. Indica lo schema concettuale che "stabilisce le precondizioni di ogni processo cognitivo e determina quello che vale come una domanda ragionevole o come una vera o falsa risposta". Cfr. Douglas (1990), in particolare pp. 35-61.

⁷ Cfr. Bourdieu (1995). I campi organizzativi sono costruiti in modo da beneficiare i membri più potenti, i quali dettano le regole ed hanno il potere di farle rispettare

⁸ Cfr. Di Maggio, Powell (1991).

⁹ I frames-per-l'azione sono i costrutti mentali che l'attore attiva per dare coerenza a un fenomeno o ad una situazione in cui è immerso e per potervi intervenire Cfr. Lanzara (1993).

sottomessi a regole comuni, partecipano alla costruzione di una dimensione sacrale¹⁰. All'interno dei riti emergono le definizioni ufficiali delle routine cognitive quali i valori su cui non si transige, i valori ormai indiscussi - reiterati nel tempo perché funzionanti - e le modalità di intervento ritenute irrazionali e non-scientifiche dagli attori. I rituali mirano a stabilire non solo la virtù morale dei linguaggi e dei comportamenti, ma anche la loro necessità¹¹. Le forme di socievolezza¹², invece, sono "fonti" preziose di dati da mettere a confronto con i frames radicati nelle altre situazioni sociali: ogni contesto infatti ha i suoi linguaggi e la sua razionalità.

In un servizio sociale ciò che conta, prima ancora dei risultati pratici, sono l'appropriatezza del proprio agire e le interpretazioni costruite su ciò che accade¹³. L'operatività quotidiana degli attori dei servizi sociali è un'ulteriore occasione per osservare i processi simbolici di riduzione della dissonanza cognitiva dovuta allo scarto fra ciò che viene detto e ciò che viene fatto¹⁴. In questo senso, lo studio etnografico di un campo organizzativo complesso può essere un buon metodo per osservare sia l'aspetto normativo che la dimensione cognitiva - e la loro interazione - di un servizio sociale, dati i meccanismi che lo regolano. Consideriamo, ad esempio, una dimensione istituzionale delle pratiche agite in un servizio: la *legittimità*. La legittimità è definita dal punto di vista cognitivo come *prevalenza* di una data forma; dal punto di vista normativo come *consapevolezza* che una certa forma è moralmente autorizzata o certificata; e dal punto di vista regolativo in base al fatto che tale forma è sanzionata legalmente. L'osservazione etnografica permette di indagare come queste forze interagiscono fra di loro e quale tipo di legittimità - cognitiva, normativa e regolativa - sia più saliente per certe popolazioni. Inoltre, una ricerca etnografica aiuta a ricostruire come nel gioco fra i tre aspetti della legittimità si aprano opportunità per contrastare ed evitare ma anche rigenerare, trasformare e cambiare le *pratiche accettabili* nel servizio.

Una etnografia è uno strumento valido per indagare la forma delle relazioni interorganizzative. Essa permette di ricostruire la *struttura che connette* le differenti unità organizzative, fatta di routine, ruoli, forme e regole, che crea diversi ordini interpretativi decidendo ciò che può essere comprensibile per ciascuna delle popolazioni, creando dei tentativi di stabilità e coerenza sempre attraversati da conflitti. Il campo organizzativo di un servizio sociale è cementato da molte forme di legame sociale, assolutamente non riducibili al semplice interesse economico delle popolazioni¹⁵. La convivenza nel campo organizzativo non è nemmeno sostenuta dalla condivisione da parte di tutti gli attori di alcuni precisi significati.

Il lavoro etnografico tenta di costruire una mappa che permetta di *continuare* ad esplorare il campo alla ricerca degli elementi che lo tengono insieme. La mappa di interpretazioni che il ricercatore costruisce è reticolare perché il campo organizzativo è caratterizzato da relazioni ambigue¹⁶ e polisemiche. Laddove, ad esempio, alcuni rituali favoriscono la collaborazione e l'apprendimento organizzativo fra alcune popolazioni, marciano anche la

¹⁰ Navarini (1998b), p. 22.

¹¹ Cfr. March, Olsen (1992), p. 87.

¹² Per l'uso di questo termine rimando a Simmel (1997). Vedi anche Turnaturi (1997). Nel capitolo 4.3 (in particolare alle pagine 230-234) definirò con più precisione il concetto di socievolezza in relazione alla specificità dell'intervento di adm.

¹³ Cfr. March, Olsen (1992), p. 88.

¹⁴ Cfr. Bifulco (1996).

¹⁵ Anche perché gli interessi hanno spesso una natura endogena al campo organizzativo, ed emergono a seconda delle opportunità istituzionali del campo stesso.

¹⁶ Cfr. Weick (1993)

distanza dalle altre in un gioco di relazioni sociali che continuamente si attivano (*enact*), producendo gli ambienti ed i contesti nei quali successivamente gli attori si trovano ad agire. Anche la definizione degli orientamenti strategici e degli obiettivi da perseguire emerge da un complicato insieme di interazioni e aspettative sociali, come in una scatola di gomitoli aggrovigliati in cui è difficile stabilire il capo e la coda di ciascun gomitolo, con il rischio di “peggiore” la situazione. Sta al ricercatore, perciò, la responsabilità di porre dei confini al “gioco dei rimandi” che estende all’infinito l’ambito delle sue osservazioni, e motivare le ragioni delle sue scelte.

Vorrei fare un passo in avanti nella riflessione sulle possibilità ed i vincoli della metodologia di questa ricerca. La pratica etnografica mina alla base la pretesa di poter fotografare la realtà sociale, rendendo più facile l’adozione di una epistemologia costruttivista e di una pratica interpretativa. Ogni *pratica di ricerca* è un sistema artificiale che produce modificazioni nel campo osservato e non può rispecchiare le condizioni “reali”¹⁷. L’ambivalenza intrinseca di ciascuna cultura del campo organizzativo e gli *sfuggenti* processi di sensemaking che danno forma all’agire degli attori possono essere *solo* interpretati dall’osservatore, anch’esso parte del campo¹⁸. L’osservatore non è colui che interpreta la cultura di un gruppo sociale come fosse un testo¹⁹, ma è un attore riflessivo che interpreta le interpretazioni di altri attori riflessivi in un dialogo stretto e continuo²⁰. Il dialogo è la metafora che esprime il modo con cui il ricercatore si impegna nel processo attivo di comunicazione con attori che condividono una cultura. Si tratta uno di uno scambio bidirezionale e bidimensionale, in quanto il procedimento interpretativo è necessario sia per la comunicazione interna ad una determinata istituzione, sia per la comunicazione liminale, attraverso i confini culturali delle differenti istituzioni. Come sostiene Geertz, la comprensione di altri punti di vista non richiede una magica empatia, ma scambi frequenti; “esperienze ravvicinate” ed “esperienze a distanza”²¹ vengono comunque tradotte dal ricercatore che seleziona, ordina e media frames e complessi di categorie, che a loro volta interagiscono reciprocamente: non solo le interviste o i focus groups, ma anche i momenti di socievolezza, nelle loro diverse forme, sono un’occasione per l’osservatore di introdurre uno spazio discorsivo in cui dialogare su quanto interpreta. I servizi sociali sono “sistemi di interazioni in cui si trasforma, si plasma e si genera una materia squisitamente intersoggettiva: comunicazione, interscambi, legami sociali, e soggetti che si costituiscono come tali in quanto ne sono attori²²”. In questo senso l’etnografia è uno strumento adeguato per studiare i servizi sociali: quando l’etnografo entra nel campo organizzativo, diviene un attore come gli altri. La sua pratica di ricerca non consiste in altro se non nel mettere in tensione le proprie precomprensioni ed i propri codici interagendo con i differenti attori. Per descrivere alcuni aspetti dell’intervento di un osservatore all’interno di un campo organizzativo di un servizio sociale potremmo ricorrere al concetto di *anisotropia*, mutuato dalla Chimica: ogni attore organizzativo del campo è diverso dall’altro, e rispetto a quelli adiacenti presenta caratteristiche differenti. In base a questo concetto, il campo organizzativo quando viene colpito da un impulso presenta rifrangenza multipla, risponde cioè in modo differenziato e variegato²³. Dunque, nella sua pratica di ricerca un po’ “nomade”, un etnografo, che attraversa il campo

¹⁷ Cfr. Melucci (1998a).

¹⁸ Cfr. Weick (1997, in particolare pp. 91-143).

¹⁹ Cfr. Geertz (1988), pp.71-90.

²⁰ Cfr. De Leonardis (1998b). Vedi anche Bourdieu (1993, pp. 903-925), Marcus, Fischer (1998, pp. 78-83).

²¹ Cfr. Geertz (1998).

²² De Leonardis (1997), p.206.

²³ Riprendo l’immagine usata da Toth (1999) nel suo studio sui processi di aziendalizzazione delle ex U.S.S.L.

organizzativo oltrepassando diverse “frontiere culturali”, deve cambiare in continuazione il suo linguaggio, rinegoziare le regole del gioco e i codici di comportamento.

Capitolo 2 Culture e pratiche dell'intervento domiciliare

Come è nata l'idea di “entrare in casa” per concretizzare un progetto educativo? O meglio, quali sono state le intuizioni, le intenzioni, le sperimentazioni e le politiche che hanno portato ad inventare la necessità di interventi educativi “domiciliari”? Questo capitolo risponde a queste domande tentando di articolare l'analisi ricostruendo gli aspetti normativi, cognitivi e regolativi. Infatti per cercare delle risposte alle domande che mi pongo sono dovuto andare alle radici dei processi sociali di critica alle pratiche di istituzionalizzazione dei minorenni, al contemporaneo consolidamento della cultura del “trattamento individualizzato” e infine ricostruire le prime sperimentazioni che hanno fornito i modelli su cui orientare gli standard ed i meccanismi regolativi dell'adm. I tre paragrafi che costituiscono questo capitolo disegnano lo spazio sociale di opportunità discorsive all'interno delle quali è stato possibile istituire l'adm.

2.1: Inventare alternative agli istituti

Custodia e controllo sociale: gli Istituti

Molti servizi per l'infanzia sono nati per custodire i figli delle madri-lavoratrici²⁴. Nei confronti dei minori orfani, invece, venivano predisposti grandi Istituti di ricovero. I servizi per l'infanzia erano gestiti secondo una modalità assistenziale, ancorata saldamente ai principi dell'elargizione e del controllo sociale. Disciplinare l'infanzia era “la via per attaccare alla base la condotta asociale dei poveri”²⁵. Cerami, nel suo studio sui principi e le tecniche assistenziali, mette in luce “l'abilità” dei servizi rivolti a “bimbi ed infanti” di “sanare la conflittualità popolare” favorendo la trasmissione dei valori borghesi e l'imposizione dei mestieri proletari²⁶. Quantomeno fino al fascismo tutti i servizi per l'infanzia, invece di essere considerati opportunità universali da offrire a ciascun bambino, rimasero prerogativa degli strati marginali della popolazione, in un quadro di welfare residuale²⁷. Anche negli anni successivi alla seconda guerra mondiale nei servizi ai minori non si svilupparono innovazioni, né dal punto di vista organizzativo, né dal punto di vista culturale: ancora negli anni '50, la discrezionalità era una delle caratteristiche principali degli interventi; gli operatori erano in gran parte volontari, privi di formazione come di riconoscimento professionale. Riporto alcune parole del rapporto conclusivo della commissione d'inchiesta sulla povertà del 1953:

“Si conferma l'inadeguatezza e l'inefficacia della lotta sociale contro la miseria degli infanti, nonostante l'esistenza di migliaia di enti ed Istituti, di organizzazione pubbliche e private, che erogano una cifra complessiva che pone l'Italia ad uno dei primi posti nell'ordine della spesa per abitante, in rapporto al reddito nazionale, fra gli Stati del mondo (10,35%). Le istituzioni che operano nel campo assistenziale

²⁴ Molto spesso nell'Ottocento erano attivati dagli stessi datori di lavoro nei pressi della fabbrica. Cfr. Della Peruta (1979), Saraceno (1998).

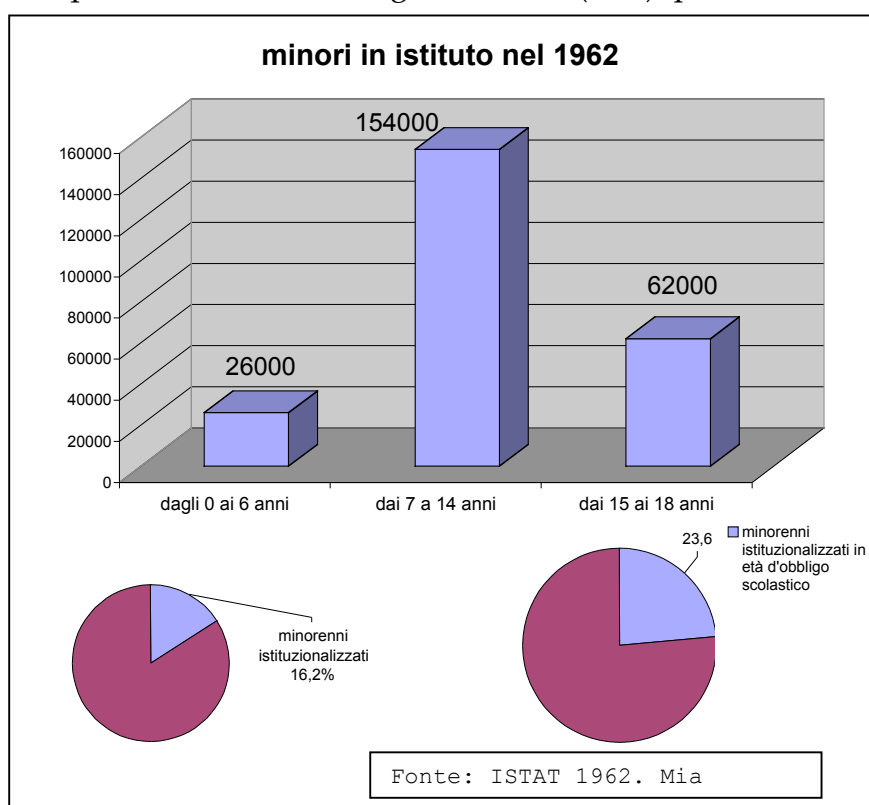
²⁵ Procacci (1998a).

²⁶ Cerami (1979).

²⁷ L'intervento pubblico era previsto solo in via sussidiaria rispetto alla responsabilità prioritaria attribuita alle agenzie tradizionali, mercato privato e famiglia, attraverso le quali l'individuo poteva/doveva a soddisfare i suoi bisogni “in via normale”. Solo qualora avessero fallito questi due “canali”, le istituzioni pubbliche intervenivano in via transitoria, adottando misure selettive: cfr. Titmuss (1974), in particolare pp. 18-19.

non sono minimamente coordinate fra di loro; ed anzi si sovrappongono, sono appesantite da cumuli di spese generali, interferiscono le une nelle altre, [...] sotto il controllo di una burocrazia indifferente, immobilizzata dai pregiudizi e dalle riserve, timorosa di responsabilità. [...] Gli indirizzi assistenziali prevalenti degli Istituti di ricovero per minori li fanno assomigliare a vere proprie case di pena”²⁸.

L’Istituto del ricovero era praticamente l’unica modalità organizzativa per aiutare “i bambini bisognosi”; ed infatti “normale risposta al bisogno” era la locuzione che identificava il ricovero dei bambini e delle bambine in Istituto²⁹. Le statistiche sulla istituzionalizzazione dei minori forniscono dati in continua crescita fino ai primi anni ‘60. Nel 1962 risultano ricoverati in Istituto secondo l’ISTAT oltre 242.000 minorenni, di cui circa 26.000 dagli 0 ai 6 anni, circa 154.000 da 6 a 14, circa 62.000 da 14 a 18. Il che equivale a dire che il 16,2% dei minorenni era istituzionalizzato nelle oltre 5.000 strutture accreditate. Se consideriamo nello specifico l’età dell’obbligo scolastico (6-14) questo tasso sale al 23,6%³⁰.



²⁸ Camera dei Deputati, (1953), p. 216.

²⁹ Cfr. Fadiga (1988).

³⁰ Ho ottenuto questo dato aggregando assieme i minorenni etichettati come “normali” con quelli etichettati “handicappati”. Rispetto all’attendibilità di questi dati, molti definiscono drammatiche le statistiche in materia di istituzionalizzazione. La ragione di questo è da ricercarsi nella frammentazione degli enti responsabili degli interventi. Cfr. Sgritta (1984), p. 104.

A partire dagli anni '60 circolano *discorsi e pratiche quotidiane* che mettono in discussione le routine e lo statuto assistenziale dei servizi per i minorenni. Molti intellettuali, collettivi di sinistra ed esperienze sindacali espressero preoccupazioni per le “soluzioni settorialistiche” che avrebbero voluto affrontare separatamente il problema del ricovero negli Istituti di assistenza dai problemi dei lavoratori³¹. Così, in una delle poche ricerche compiute alla fine degli anni '60 sui processi di deistituzionalizzazione dei ricoveri per minorenni, le condizioni di “bisogno” del minore venivano connesse non solo ad eventi naturali (morte dei genitori) o a responsabilità individuali, ma anche alle caratteristiche dei rapporti sociali, alla selettività dei servizi e ai modelli competitivi proposti dalla società capitalistica³². Inoltre veniva drasticamente rifiutata l'idea che si potessero ridurre i problemi politici, economici e sociali a problemi risolvibili dai “tecnici del sapere pratico”, per riprendere un'espressione di Sartre³³. In particolare veniva denunciato come gli Istituti costituissero “un ottimo affare” per le équipes di tecnici delle nuove professioni di matrice psico-pedagogica (psichiatri, psicologi, testisti³⁴, assistenti sociali) con i quali lo Stato stipulava “convenzioni che sono veri e propri appalti: le convenzioni non soltanto sono molto redditizie per i tecnici, ma incentivano sul piano economico l'istituzione di nuovi ricoveri”³⁵. All'inizio degli anni '70 molti denunciarono la mancanza di capacità di proposta e di pressione dei tecnici dell'infanzia, accusandoli di adottare una logica clientelare nel rapporto con la pubblica amministrazione. Le linee politiche dei partiti e dei sindacati nel campo dell'infanzia erano spesso elaborate e portate avanti da operatori sociali, i quali non si riferivano “prioritariamente ai bisogni dell'utenza ma alle proprie esigenze”³⁶. D'altro canto vi furono anche tecnici critici sul proprio ruolo e sulle conseguenze sociali del proprio mestiere, che crearono nella pratica quotidiana le condizioni per cui i bisogni dei minorenni potessero “riaffiorare”. Alcuni tecnici, riconoscendo i limiti degli assetti istituzionali, richiamarono invano l'attenzione dei responsabili degli enti pubblici. Per potere sperimentare soluzioni organizzative alternative all'Istituto, molti cercarono preferenzialmente l'appoggio dei rappresentanti politici dei partiti della sinistra, spesso trovando poco sostegno.

Un forte contributo per tematizzare la necessità di smantellare gli Istituti per minorenni venne *anche* dalla ricerca scientifica. Le scienze umane e le scienze sociali contribuirono a criticare gli Istituti, osservandone ed interpretandone funzioni e funzionamenti. Negli anni '50, in Francia, la Aubry realizzò un'importante ricerca sulle innovazioni portate negli Istituti dall'immissione di più personale e di nuove figure di specialisti (psicologi dell'età evolutiva e psicomotricisti), dimostrando che a fronte di un miglioramento delle condizioni d'insieme, non si poteva comunque “inficiare la certezza della nocività degli

³¹ Ad esempio di fronte alle parole del Ministro dell'Interno Restivo, che nel 1969 affermò la necessità e “l'interesse generale” di estendere e qualificare l'assistenza pubblica ai “minori bisognosi” per ragioni di efficacia preventiva, di “difesa del tessuto sociale da elementi passivi e parassitari”, Alasia, Freccero, Gallina e Santanera osservarono: “E' precisamente contro questa concezione, per altro così autorevolmente espressa, che il movimento operaio deve fare i conti. E' un compito non delegabile a nessuna singola categoria di “emarginati” o “assistiti”, né si tratta per il movimento operaio di esprimere una posizione meramente solidaristica dal momento che si tratta proprio di una concezione generale della società fondata sul produttivismo e sul profitto e che ribadisce una “classificazione” fra gli uomini proprio funzionale a questi”. Alasia, Freccero, Gallina, Santanera, (1975), p.124.

³² Cfr. Carugati, Emiliani, Palmonari (1975), p. 162.

³³ Cfr. Basaglia, Basaglia Ongaro (1975), pp. 38-49.

³⁴ Termine dispregiativo con cui si etichettano gli psicologi che somministrano e interpretano i test per misurare il quoziente di intelligenza ed altri indicatori psicometrici. Sul ruolo giocato dai test di intelligenza nell'accentuare le discriminazioni di classe cfr. Andreini (1972).

³⁵ Gruppo Borghetto Prenestino, (1972).

³⁶ Cfr. A.A.V.V. (1974).

Istituti per i bambini”³⁷. La ricerca compiuta da John Bowlby nel 1950-51 per conto dell’Organizzazione mondiale della sanità si concluse anch’essa con affermazioni molto precise:

“L’evidenza dei fatti nei 6 paesi in cui abbiamo svolto le ricerche è tale da non poter lasciare dubbi sull’affermazione generale: le cure impersonali e le routine degli Istituti provocano nei bambini e nelle bambine piccole dei danni non soltanto gravi ma anche durevoli, che modificano il loro carattere ed intaccano così tutta la vita futura”³⁸.

In Italia vennero realizzate, verso la fine degli anni ‘60, alcune ricerche sociali. Senzani, focalizzò la sua attenzione sulla giustizia minorile e mise in discussione la possibilità del Tribunale di prescrivere l’invio in Istituti di rieducazione di bambini in età compresa fra i 6 e i 9 anni “decisamente e certamente avviati sulla via del vizio e del delitto”³⁹. Vennero realizzati anche alcuni studi “dall’interno” - etnografici - sui processi di trasformazione degli Istituti per minorenni, come la ricerca di Carugati, Emiliani e Palmonari che testimonia i cambiamenti e le routine nella vita quotidiana, nella socievolezza e nelle pratiche di utilizzo di oggetti e saperi di un Istituto nell’arco di otto anni⁴⁰. Dragone, Micucci e Santanera analizzarono alcuni tentativi fatti per costruire momenti più “delicati” all’interno degli Istituti, mettendo tuttavia in luce l’impossibilità di uscire dalla logica estemporanea della beneficenza per promuovere le condizioni dei bimbi, dati i “processi di emarginazione che inesorabilmente vi si compiono”⁴¹.

A fianco di questi studi, è importante almeno ricordare che, a partire dagli anni ‘60 vi fu un movimento contrario ad ogni istituzione totale che produsse ricerche molto importanti, condotte nei carceri e nei manicomi⁴². Molte delle pratiche discorsive elaborate in quegli ambiti furono usate anche per interpretare l’organizzazione e lo stile di pensiero degli Istituti per minorenni. Oltre alle ricerche specifiche sugli Istituti di ricovero, a partire dagli anni ‘50 venne condotta una mole impressionante di studi sull’infanzia nelle discipline più disparate, dalla pediatria alla psichiatria, passando per le psicologie, la pedagogia, ma anche la sociologia e l’antropologia culturale. Seguendo gli obiettivi ed il linguaggio di queste note, è sufficiente che ne dia una breve interpretazione: in condizioni favorevoli, i genitori e le persone che sono in relazione quotidiana con le bambine ed i bambini sono in grado di riconoscere i loro ritmi e le loro esigenze. Questo permette ai minorenni di essere soggetti attivi fin dalla prima infanzia, ovvero capaci di progressiva autonomia. A questo tipo di cure, certamente ritualizzate nella cultura dei genitori, ma attente e “personalizzate”, si sostituiscono i rituali ripetitivi e asettici del personale in servizio; ai ritmi costruiti nella relazione con il bambino si sostituiscono i ritmi imposti dai turni, alle confuse ma complesse pratiche di apprendimento che emergono nelle relazioni familiari si sostituiscono i contatti rapidi, precisi e professionali del personale, diretti dalla puericultrice, a sua volta guidata dallo staff medico; pluralità di esperienze e riproduzione

³⁷ Mia traduzione da Aubry (1955). La Aubry conduce la sua ricerca in Francia, Paesi Bassi, Inghilterra, Svezia, Svizzera e Stati Uniti e conclude il suo lavoro auspicando un ricorso maggiore all’adozione e la promozione di piccole comunità famiglia.

³⁸ Bowlby (1957).

³⁹ Sono parole del giudice R. Degli Atti, a cui si fa fatica a credere, pronunciate verso la fine degli anni ‘60, per difendersi dalle critiche di chi riteneva inaccettabile la presenza nell’Istituto di rieducazione Villa Nazareth ad Ostuni di oltre 80 bambini dai 6 ai 12 anni, in maggioranza dai 6 ai 9 anni con un decreto di ricovero del tribunale dei minorenni. Cfr. Senzani (1970).

⁴⁰ Cfr. Carugati, Emiliani, Palmonari (1975).

⁴¹ Dragone, Micucci, Santanera (1976), p. 18.

⁴² Molti di questi lavori si devono all’opera di decostruzione del manicomio compiuta a Trieste dal gruppo di che faceva riferimento ai Basaglia. Cfr. Basaglia (1968); Basaglia, Basaglia Ongaro (1971).

di rapporti vengono sostituiti dalla standardizzazione dei processi e dalla efficace riduzione dei scambi⁴³. Dunque gli Istituti di custodia e ricovero non vengono più osservati solo in quanto luoghi malsani o malgestiti, ma anche perché sono istituzioni attraverso cui si sottraggono ai bambini opportunità di relazione e di socievolezza, e quindi capacità di scelta e cittadinanza.

Lo sviluppo dei servizi territoriali

Le pratiche di deistituzionalizzazione giocarono un ruolo centrale nel mettere in tensione gli apparati, le norme, le organizzazioni, i poteri, le professionalità e le scienze dell'infanzia. Il campo discorsivo tracciato dalle domande e dalle pretese degli attori di cui abbiamo parlato si orientò verso lo sviluppo di servizi sul territorio. L' "aménagement du territoire", che i francesi nel dopoguerra patrocinarono con accenti interdisciplinari in cui la componente sociologica era rilevante, fu un riferimento importante negli anni '70 per stimolare una nuova politica locale dei servizi. Elaborazioni e sperimentazioni tematizzarono in generale il rapporto fra l'uomo e l'ambiente, riformulando in particolare il rapporto fra il cittadino e il suo territorio; il concetto di habitat sociale aiutò ad individuare il nesso fra valorizzazione del territorio e valorizzazione delle "risorse umane", ponendo enfasi sulla ristrutturazione sociale degli ambienti e degli ambiti per moltiplicare i centri di potere e ricreare "comunità locali che non lascino nessuno emarginato"⁴⁴. "Partecipazione" e "programmazione" erano parole con cui si volle dinamizzare i nuovi servizi sociali, considerandoli servizi di pubblico interesse, offrendo a tutti i cittadini benessere e sicurezza sociale, attraverso prestazioni garantite da standard e non soggette a discrezionalità. E questo fu un grande passo avanti: detto in altri termini, i servizi sociali iniziarono ad essere nominati come "infrastrutture sociali", "attrezzature collettive" necessarie alla convivenza civile. Si progettaron le "Unità locali", con cui attivare una politica locale dei servizi, realizzare e favorire la partecipazione "socio-culturale" e "socio-politica"⁴⁵. Le leggi di riforma del settore dei servizi sociali ridisegnarono "la mappa dei livelli e delle funzioni di governo", redistribuirono "responsabilità programmatiche e politico-gestionali, compiti e risorse"⁴⁶. La gestione diretta di servizi alternativi all'Istituto iniziò a richiedere al Comune di esercitare le proprie funzioni in chiave di discussioni e decisioni, di attese e risultati, di organizzazione ed amministrazione, di competenze, poteri e soggetti coinvolti per costruire nuove progettualità.

Oltre ad annotare le passioni che animarono quei processi di apprendimento istituzionale, è bene ricordare anche le difficoltà e le contraddizioni dei processi sociali legati alla costruzione dei servizi territoriali. In un primo periodo si svilupparono due sistemi paralleli di presa in carico dei minorenni, quello tradizionale di ricovero e quello "di territorio" per i "bambini poveri fortunati"⁴⁷. Alcune voci denunciarono da subito come l'attenzione esclusiva dei dibattiti e della ricerca sull'istituzione di nuovi servizi (affidi temporanei, comunità familiari, etc) sottraeva visibilità sociale alla segregazione perpetuata dagli Istituti: "come il ricovero in Istituto è stato centrale nelle tradizionali forme assistenziali, così la sua eliminazione deve essere centrale nella progettazione delle alternative!"⁴⁸. Certo, dal '62 al '74, il numero di minorenni ricoverati diminuì di ben

⁴³ Cfr. Goffman (1970), Cicourel (1968).

⁴⁴ Cfr. Donzelot (1994).

⁴⁵ Trevisan (1978), p. 44.

⁴⁶ Ranci Ortigosa (1986), p. 3.

⁴⁷ Dogliotti, Giocalone, Sansa (1977).

⁴⁸ ANFAA, ULCES (1976), p. 13.

82.000 unità, grazie anche all'approvazione della legge sull'adozione speciale⁴⁹, ma il processo di diminuzione degli Istituti di ricovero fu tutt'altro che lineare e trasparente. Alcuni cercarono di indirizzare lo sguardo pubblico sulle resistenze attivate a livello locale da molti dei gestori degli Istituti alla realizzazione delle riforme. La chiusura degli Istituti di ricovero divenne merce di scambio in molti enti locali, e molte retoriche vennero usate con efficacia e strategia per garantire "la libertà delle iniziative assistenziali" e la conseguente permanenza di Istituti parzialmente vuoti sovvenzionati da rette pubbliche. Nello stesso tempo gli Istituti si opposero a controlli sulla propria qualità e sulla professionalità (e sulla retribuzione) dei propri lavoratori⁵⁰. Anche a livello nazionale vennero messe in atto strategie di resistenza ai percorsi di deistituzionalizzazione; vale per tutti la privatizzazione delle IPAB, che invece di essere sciolte per avviare i servizi territoriali come previsto dal DPR 616/77, finì per rinforzare gli Istituti. In Italia nel 1995 il numero dei minorenni in Istituto superava le 37.000 unità; anche se non sono stati ancora resi noti i dati relativi agli ultimissimi anni ci sono buone probabilità che questo numero sia leggermente aumentato⁵¹. Il Rapporto 1996 sulle condizioni dei minori in Italia conferma le preoccupazioni di venti anni fa:

L'Istituto non è in grado di dare risposte adeguate ai fondamentali bisogni del minore. [...] Oltre alle gravi conseguenze sul piano individuale, occorre mettere in evidenza anche i danni sociali che possono derivare dal ricorso all'Istituto: deresponsabilizzazione degli enti pubblici, depauperamento delle risorse, deresponsabilizzazione dei parenti e delle comunità.⁵²

La legge 4.5/1983 n° 184: "Il minore ha il diritto di essere educato nell'ambito della propria famiglia"

Nel 1983 fu approvata la legge n° 184 "Disciplina dell'adozione e dell'affidamento dei minori". Negli ultimi quindici anni, praticamente in tutti i testi e le discussioni sui minorenni in Italia essa viene citata o come riferimento valoriale o per denunciarne il contenuto ideologico, per considerarne lo stato di attuazione o per proporre delle modifiche⁵³.

⁴⁹ L. 5 giugno 1967 n° 431.

⁵⁰ Alcuni degli scandali che vennero alla luce in quegli anni rivelarono la capacità di interlocuzione e corruzione di molti Istituti, sia verso gli amministratori locali che verso le forze dell'ordine e le prefetture. Fiumi di inchiostro furono scritti sull'Istituto S. Rita di Grottaferrata - la cui direttrice, Pagliuca, viene ricordata ancora oggi dagli operatori dei servizi di assistenza domiciliare come personaggio simbolo del maltrattamento dei minori - e sull'Istituto S. Maria Assunta in Cielo di Prato, i "Celestini", anche questi tuttora ricordati da molti operatori sociali; ma per tutti gli anni '70 ogni anno un nuovo "scandalo" si aggiunse alla lista. Molti sostennero che queste non erano distorsioni estreme di un sistema che poteva "funzionare" se praticato con attenzione, che la distinzione fra Istituti buoni ed Istituti cattivi era una beffa ai danni dei bambini che pagavano quotidianamente il prezzo dell'istituzionalizzazione. Cfr. Senzani (1970).

⁵¹ Il ministro per gli affari sociali ha voluto riformulare i criteri con cui venivano raccolti i dati dall'ISTAT, affidando la ricerca all'Istituto degli Innocenti di Firenze, presso cui è stato attivato anche il Centro Nazionale di Documentazione sui Problemi dell'Infanzia. Nel 1998 perciò tutti gli Istituti d'Italia hanno ricevuto una "ispezione" da parte di alcuni operatori sociali coinvolti su tutto il territorio nazionale, per quantificare e qualificare le reali dimensioni dell'istituzionalizzazione. E' probabile che "alcuni" minorenni siano ricoverati senza che i servizi sociali ed il tribunale lo sappiano.

⁵² Cfr. Centro Nazionale di Documentazione sui Minori (1996), pp. 203-207. Il Rapporto 1996, oltre all'analisi, contiene anche molte proposte praticabili ed economicamente sostenibili per "togliere i bambini dall'Istituto". Segnalo inoltre che il piano di azione del Governo per l'infanzia e l'adolescenza approvato nel 1998, così come la legge 285/97 ("Disposizioni per promozione di diritti e di opportunità per l'infanzia e l'adolescenza") offrono opportunità agli enti locali per superare l'istituzionalizzazione. Vedi anche Babolin (1997).

⁵³ La letteratura prodotta dagli scienziati dell'infanzia è sconfinata: io ho selezionato unicamente alcuni discorsi ed alcuni rimandi bibliografici, cercando di riferirmi agli attori milanesi. Il dibattito su questa legge è necessariamente legato al suo contesto di applicabilità e dipende, quindi, dal concreto assetto dei servizi sociali di un contesto locale.

Le intenzioni espresse dal legislatore furono quelle di completare la riforma del diritto di famiglia del 1975, che aveva sancito l'eguaglianza dei bambini, non più distinti in legittimi e non. La legge contiene la "solenne"⁵⁴ affermazione del diritto del minore ad essere educato nell'ambito della propria famiglia, a cui non corrisponde eguale diritto del genitore a tenere legato il figlio a sé, se questo è di "pregiudizio al figlio stesso". La legge palesa "il prevalente interesse del minore", la filosofia del "child first", sottesa all'articolo 30 della Costituzione e agli artt. 330, 333, 318 del codice civile. La l. 184/83 accetta e promuove una nuova cultura dell'infanzia⁵⁵ che ri-definisce le forme dei bisogni fondamentali del minore, individuando la famiglia come unità di riferimento per le politiche sociali.

Per esprimere meglio la valenza e la consistenza di questa ridefinizione alimentata dalla l. 184/83, richiamerò in estrema sintesi un'interpretazione del dibattito sull'applicazione della precedente legge 431/67 (adozione speciale).

Nell'insieme di posizioni espresse su questa legge si possono distinguere due ordini di valutazioni in conflitto. Ci fu chi individuò nella l. 431/67 lo strumento privilegiato per risolvere il problema dell'infanzia abbandonata: una valutazione positiva, di chi desiderava in primo luogo svuotare gli Istituti, secondo lo slogan "la peggiore adozione è preferibile al migliore degli Istituti"⁵⁶. Venne osservato come la legge ponesse il legame affettivo e non il legame biologico a fondamento della genitorialità accettabile dallo Stato, privilegiando l'interesse del minore su quello dei genitori naturali. Altri, invece, evidenziarono le conseguenze normative dell'impostazione puerocentrica, rilevando il pericolo di discriminare le classi sociali più svantaggiate, punendo genitori inadeguati a causa della propria condizione economica. Pur incoraggiando l'adozione, la consideravano *strumento di emergenza* laddove lo Stato doveva preoccuparsi innanzitutto di "rimuovere i motivi di ordine sociale che sono alla base della larga maggioranza delle situazioni d'abbandono"⁵⁷.

Ritengo che grazie a questo dibattito si possano comprendere meglio le aspettative suscitate dalla l. 184/83 a partire dal suo primo articolo: "Il minore ha il diritto di essere educato nell'ambito della propria famiglia"⁵⁸. In effetti la nuova normativa obbliga i servizi sociali a rimuovere le cause di ordine economico sottostanti a molte delle situazioni che solitamente creano abbandoni e allontanamenti. Impegna inoltre i servizi ad un sostegno di tipo psicologico (ai genitori) ed educativo (ai figli) per prevenire violenze attive (abusi) e passive (noncuranze), per "sostenere e correggere le relazioni significative fra bambino ed adulto"⁵⁹, e perciò consentire la permanenza dei bambini nella propria famiglia. L'allontanamento dalla famiglia d'origine, quando sia predisposto dal Tribunale dei Minorenni, deve essere temporaneo, "in modo da permettere alla famiglia in difficoltà di recuperare le proprie funzioni genitoriali"⁶⁰, ed il ricovero in Istituto è consentito esclusivamente "ove non sia possibile un conveniente affidamento familiare"⁶¹.

⁵⁴ Ichino Pellizzi (1986), p. 31.

⁵⁵ La c.d. "nuova" cultura dell'infanzia nasce dall'incontro fra le psicologie di matrice analitica e lo struttural-funzionalismo; cfr. Donati (1984, 1988), Centro Nazionale di Documentazione sui Minori (1996). In Italia questa espressione ha assunto un valore paradigmatico anche grazie alla rivista "Bambino incompiuto", voluta dall'Associazione italiana per la prevenzione dell'abuso dell'infanzia; cfr. Moro (1984). La rivista nata nel 1984 è stata chiusa di recente. In continuità con quella esperienza, a partire dal marzo 1999 inizierà ad essere pubblicata una nuova rivista quadrimestrale "Maltrattamento e abuso all'infanzia".

⁵⁶ Centro Nazionale di Prevenzione e Difesa Sociale/Provincia di Milano (1994).

⁵⁷ Ibidem.

⁵⁸ L. 4 maggio 1983, n. 184, art. 1, I comma. Cfr. art. 30 della Costituzione.

⁵⁹ Castelli (1997).

⁶⁰ C.N.C.A. area Lombardia (1996), p. 13.

⁶¹ L. 4 maggio 1983, n. 184, art. 2, II comma.

L'allora Procuratore generale della Corte d'Appello di Milano, Adolfo Beria D'Argentine, commentò così l'entrata in vigore di questa legge:

Ci troviamo di fronte ad un istituto giuridico particolarmente controverso sia in rapporto agli ambiti di applicabilità, che relativamente ai livelli di positiva correlazione riscontrabili tra intenzioni del legislatore e risultati della prassi operativa⁶².

Nelle conclusioni di una ricerca del Centro Ausiliare Minorile su 164 casi di affido familiare prima e dopo la l. 184/83, gli autori rifletterono sulla sfiducia "ancora predominante" tra i tecnici di poter attivare soluzioni alternative all'Istituto nei casi in cui fosse necessario allontanare un minore dalla propria famiglia: "può avere conseguenze più gravi per un bambino un abbandono in famiglia affidataria o un abbandono in istituto?"⁶³ Alcuni tecnici dell'infanzia "rimasero sconcertati per i limiti di questa legge e cioè una tendenza all'ideologizzazione più che ad un ponderato pragmatismo"⁶⁴.

Qualcuno affermò che, con questa legge, il giudice minorile è diventato un "gestore di relazioni umane"⁶⁵: non solo un "controllore" di interventi di altri, ma un protagonista diretto nell'indirizzare la vicenda del minore. Oggi è un giudice dei della qualità delle interazioni fra le persone piuttosto che di singoli fatti, che non valuta degli episodi ma delle relazioni interpersonali. Per questo l'aspetto probatorio ha coinvolto sempre più i servizi sociali, capaci di produrre "descrizioni dinamiche", diagnosi e progetti.

Anche grazie alla legge si sviluppò una nuova attenzione alla violenza sui bambini. Sul versante individuale nacque un dibattito sulla necessità di un controllo pubblico sulla qualità delle relazioni in cui è coinvolto il minore. Le relazioni familiari devono avvenire sotto la tutela "dell'indispensabile controllo sociale", sostantivato da "una serie di sensori sul territorio che possano individuare le situazioni di rischio"⁶⁶. Non solo abusi, percosse o abbandoni, ma anche difficoltà di comunicazione, mancanza di ascolto e violenze "psicologiche" iniziarono ad essere individuate come lesione dei diritti del minore. A questi discorsi si affiancò un dibattito particolarmente tecnico sulle forme di sostegno alla famiglia "multiproblematica" per consentire il superamento delle difficoltà mantenendo il ragazzo nel suo ordinario ambiente di vita⁶⁷.

Sul versante sociale, in relazione alla l. 184/83 nacquero alcuni dibattiti sulla violenza agita dalle istituzioni (scuole, società sportive, Istituti e comunità); tuttavia i discorsi si sono concentrati maggiormente sullo stile comportamentale dei tecnici dell'infanzia più che sulle modalità organizzative delle istituzioni. Molto discusso fu il tema della "breve permanenza" in Istituto, raccomandata dalla legge, nonché il tema della responsabilità degli operatori in caso d'abbandono di "orfani con famiglia" in Istituto⁶⁸. Più recentemente, con riferimento agli aspetti della l. 184/83 connessi al pubblico tutore - spesso considerati "aleatori" - si è sviluppata l'ipotesi di costituire presso gli enti locali un Ufficio di Garanzia dell'Infanzia, "titolato anche a tutelare gli interessi diffusi

⁶² Cfr. Ichino Pellizzi (1983), p. 15.

⁶³ Ichino Pellizzi (1986), p. 192.

⁶⁴ Ibidem, p. 32.

⁶⁵ Losano (1990), p. 4.

⁶⁶ Moro (1998), p. 5.

⁶⁷ Cfr. Cusinato, Salvo (1998) che identificano diversi modelli di "programmi strutturati" per intervenire *sulle e nelle* famiglie "problematiche", rinforzandone le "abilità sociali": "interventi strategici sull'unità familiare, mediazione familiare, programmi di orientamento nella vita di coppia, programmi sulla comunicazione coniugale, programmi sulla depressione, programmi sulla struttura familiare". Vedi anche Centro Nazionale di Documentazione ed Analisi sull'Infanzia e l'Adolescenza (1997), in particolare V.3, V.7.

⁶⁸ Nel momento in cui il TM emana un decreto per cui ad un minore deve essere assegnata una famiglia affidataria, i Servizi Sociali sono obbligati ad eseguire il decreto.

dell'infanzia", vale a dire quelle situazioni in cui un interesse collettivo, e non solo un diritto di un singolo bimbo, è a forte rischio di essere compromesso⁶⁹.

In definitiva, con i suoi riferimenti alla eliminazione delle cause sostanziali che producono l'allontanamento del minore dalla sua famiglia, la legge 184/83 ricorda la necessità di prestare attenzione alla concretezza quotidiana delle pratiche organizzative dei servizi, di quelli già istituiti come di quelli che si dovranno attivare. Richiede di passare dai discorsi sulle funzioni da garantire ai discorsi sul funzionamento delle garanzie⁷⁰.

2. 2: L'intervento educativo come forma di sostegno alle responsabilità familiari

Nelle critiche agli istituti, nella nascita dei servizi territoriali e nelle opportunità offerte dalla legge 184/83 emerge, per gli enti locali, lo spazio delle possibilità di attivare nuove politiche a sostegno delle responsabilità familiari. Ma da dove nasce l'idea dell'assistenza domiciliare ai minori (da ora in poi indicata come *adm*), o, verosimilmente i *frames*⁷¹ che hanno guidato gli attori verso la definizione degli obiettivi e della metodologia di un servizio educativo che entra in casa? La mia ipotesi è che si possano rintracciare due *frames* principali, fra loro anche parzialmente in conflitto, ma che hanno fornito il quadro concettuale per l'istituzione dei servizi di *adm*. Il primo, che ho chiamato il "*frame de "la" relazione*" nasce all'interno delle culture professionali dei tecnici dell'assistenza, e attribuisce un particolare pattern di significati alla relazione di aiuto. Il secondo, che ho chiamato il "*frame del controllo individualizzato*" è invece legato a processi sociali molto più vasti e coinvolge più direttamente i significati attribuiti alle relazioni interne alle famiglie appartenenti alle classi sociali con più bassi livelli di capitale economico e culturale.

⁶⁹ Cfr. Moro (1998), p. 9. Vedi anche C.N.C.A. area Lombardia, (1996, in particolare pp. 11-17). L'Ufficio potrebbe avere competenze in materia di programmazione urbanistica di promozione della salute, di rispetto della "comune morale". Se l'Ufficio debba avere solo un ruolo di ascolto e denuncia, o il suo parere debba essere vincolante è fonte di conflitto fra gli autori.

⁷⁰ In questo senso leggo le parole del Consiglio Nazionale sui Problemi dell'Infanzia (1987, p. 7-8): "Indubbiamente nell'epoca contemporanea si guarda all'infanzia con maggiore interesse e ciò rappresenta il risultato di una mutata sensibilità verso i bisogni peculiari di questa delicata fase della vita. [...] L'orientamento positivo verso l'infanzia e il miglioramento delle condizioni del minore indotto dal generale avanzamento della società non sono tuttavia privi di *ambivalenze e incertezze* nel comportamento delle istituzioni, nei contenuti delle politiche sociali, nella stessa cultura della popolazione. Anche se i bisogni essenziali del soggetto più debole della nostra società sono stati accuratamente identificati e descritti, è mancato un effettivo impegno per individuare le strade attraverso cui era possibile mutare una realtà sociale sostanzialmente indifferente ai problemi minorili; ci si è preoccupati di costituire uno statuto dei diritti dei minori - solo alcuni decenni fa del tutto inesistente - ma non si è cercato, con eguale tenacia ed acutezza, di verificare se i diritti solennemente proclamati dall'ordinamento fossero poi nella realtà sociale veramente assicurati."

⁷¹ E' un termine che riprendo da Goffman (1974). Può essere tradotto approssimativamente con "cornici concettuali". Goffman concepisce la realtà sociale come un complicato incastro di cornici metacomunicative primarie e secondarie, vulnerabili da trasformazioni e manipolazioni degli autori; cfr. Giglioli (1984). Vedi anche Goffman (1987), in particolare pp. 108-111.

Il frame de "la" relazione

Negli anni '70 e all'inizio degli anni '80, parallelamente ai processi di ridefinizione dei servizi di custodia e assistenza all'infanzia, avvenne una ridefinizione dell'*oggetto* delle discipline psicologiche e pedagogiche legate all'infanzia: non più l'aiuto al bambino con particolari problemi o privazioni, ma il sostegno allo sviluppo delle capacità di *ogni* minore. In concomitanza con la nascita dei servizi territoriali si diffusero sempre nuove professioni dell'assistenza. Oggi queste professioni sono istituite da precisi codici diagnostici, hanno apparati formativi specializzati, metodologie molto strutturate e "valori su cui non si transige".

Nuovi paradigmi e vocabolari si diffusero e contribuirono a creare una nuova cultura dell'infanzia: sotto l'obiettivo comune di non trattare i bambini in quanto portatori di deficit e devianze, carenze e patologie, essi considerano ogni bimbo come *soggetto*, ricco di risorse e potenzialità, inserito in reti sociali cooperative.

I nuovi vocabolari esperti sono socializzati negli apparati formativi in qualità di tecniche, o meglio, come strumenti tecnicamente adeguati, alimentando il *frame de "la" relazione*, secondo cui ogni problema sociale può essere *risolto* purché venga riconosciuto e sezionato da un "filtro", per essere poi trattato da differenti specialisti o agenzie specialistiche secondo le competenze di ciascuno. Questo frame fatica a riconoscere la consistenza e la necessità di una qualunque forma di mediazione sociale. E' radicato in certo *individualismo cognitivo*, nelle "abitudini del cuore"⁷², secondo cui la convivenza si cementa esclusivamente nelle relazioni immediate, fra persone intime. Negli anni '70 i tecnici dell'infanzia iniziarono a condividere una specificazione autoreferenziale di questa cultura: *sono i rapporti faccia a faccia, mediati dalla presenza di un operatore sociale, a favorire la tessitura dei legami sociali fra persone con differenti dotazioni di poteri e capacità.*

Provo a tradurre questo frame, dandone implicitamente una interpretazione. "Che cosa fa l'efficacia di un intervento verso i minori e le loro famiglie?", è la domanda più ricorrente che ha orientato le elaborazioni dalla metà degli anni '70 ad oggi. A partire dall'istituzione dei servizi territoriali, gli operatori dei servizi per minorenni valutarono ex ante come potenzialmente *efficaci*⁷³ solo i programmi e gli interventi sociali in cui vi fosse un professionista a mediare i rapporti fra le persone.

Personalmente, non vedo in questo frame tracce significative di corporativismo o di "marketing professionale"; non credo, cioè, che questo frame si fondi sull'interesse di autopromuoversi e farsi riconoscere come categoria professionale. Ciò che mi preme mettere in rilievo è piuttosto come il *frame de "la" relazione* venga espresso all'interno di uno stile di pensiero in cui non esistono "le" relazioni sociali, ma si presta attenzione ad unico pattern di rapporti: "la" relazione, quella *calda*, intensa. Questa relazione viene giudicata sociologicamente, storificandola ed interpretandola come in pericolo: oggi la relazione *empatica* sarebbe faticosa, sempre meno frequente, intaccata dalla società complessa⁷⁴, *difficile da esercitare*, perché richiede una certa struttura della personalità e determinate risorse psichiche: perciò, oggi, di questa relazione, ovvero di questo pattern specifico di relazioni a rischio, "bisogna farsi carico".

Indubbiamente ci fu una distinzione fra chi ritenne che ci dovessero essere criteri di scelta pubblica che impegnassero risorse per acquistare le competenze di professionisti de "la" relazione e chi ritenne, al contrario, che dovesse essere la comunità locale ad esprimere un volontariato più o meno organizzato - comunque formato - per assolvere a questo

⁷² Cfr. Bellah (1995).

⁷³ Efficaci nel senso strumentale di "realizzabili ottenendo i risultati prefissi", ma anche nel senso normativo che oggi come oggi questo termine evoca: "in se necessariamente buoni".

⁷⁴ In questo senso cfr. Donati (1991), Gardini, Tessari (1992), Moro (1998).

compito. Tuttavia entrambe le fazioni condivisero, e condividono ancora oggi, uno stesso stile di pensiero, che impedisce loro di scorgere *le* relazioni sociali nel loro complesso. Questo non vuol dire che i tecnici dell'infanzia non usino l'espressione "relazioni sociali", ma il significato che ad essa viene attribuito oscilla fra "relazioni con persone estranee in contesti delimitati" (tenere delle relazioni sociali vuol dire andare a feste, farsi vedere ogni tanto, ecc.) e "interazioni fra ruoli senza attore". In questo osservo la pervasività del modello struttural-funzionalista come unico linguaggio disponibile con cui nominare la realtà sociale: il linguaggio dell'individuo, in cui tutto è *ricondotto* alle dinamiche interne al soggetto, tutto è già avvenuto, si "incastra" bene con il linguaggio del sistema, in cui tutto è *ricondotto* alle interazioni fra i sottosistemi e fra i ruoli sociali, ed ugualmente tutto è già avvenuto, è già dato⁷⁵. La distinzione fra interno ed esterno diviene naturale ed implica un linguaggio con cui parlare della persona ed un linguaggio con cui parlare del "mondo". In entrambi i linguaggi non ci sono soggetti in relazione, non ci sono relazioni sociali⁷⁶. Le pratiche capaci di integrare "persone sofferenti", vengono considerate pratiche politiche, o meglio, sono interpretate come gli strumenti da privilegiare per cambiare qualsiasi forma sociale. Questo frame fa vedere della politica sociale essenzialmente il compito di sostenere le forme societarie moralmente pure nella "presa in carico".

Il frame del controllo individualizzato

Mentre si consolida il *frame de "la" relazione* nelle culture professionali degli operatori sociali, viene a consolidarsi un altro frame, questo più diffuso, ampiamente veicolato dai mezzi di comunicazione di massa. Lo chiameremo *frame-del-controllo-individualizzato*. Questo frame è legato ai pregiudizi diffusi all'interno delle istituzioni del Welfare State sulla qualità delle relazioni interne alle famiglie dei differenti strati sociali. In estrema sintesi questo frame implica una certa sfiducia sulle competenze genitoriali delle persone con basso reddito e bassi titoli scolastici ed una forte sottovalutazione delle potenziali relazioni "patogene" delle famiglie dei ceti sociali più alti. Esso inoltre comporta un'accentuazione della necessità di realizzare interventi individualizzati⁷⁷.

Si potrebbe osservare che questo frame ha origini lontane, nella cultura che ha sempre caratterizzato gli apparati dell'assistenza ed in particolare i servizi sociali. Tuttavia mi sembra utile prendere in considerazione alcuni aspetti connessi ai processi sociali degli ultimi trent'anni. In termini generali, si può dire che è avvenuta una *ridefinizione* delle materie e dei problemi legati alle *relazioni familiari*: da questioni *giuridiche* a questioni *psicologiche*, da questioni che attengono ai *diritti* a questioni che attengono ai *bisogni*, da "questioni pubbliche a questioni private"⁷⁸. Come sostiene Tamar Pitch:

Il crescente disinteresse pubblico nei confronti dei rapporti tra gli adulti è controbilanciato dal crescente interesse nei confronti dei bambini: è oggi la tutela dei loro interessi e diritti a farsi veicolo di un controllo pubblico dei rapporti familiari⁷⁹.

⁷⁵ Cfr. White (1998).

⁷⁶ Parafrasando Melucci (1998), p.301 potrei dire che emerge una vera e propria *visione leninista* dell'operatore sociale per cui questi fa da tramite tra un attore ed un sistema cognitivamente sconnessi, reificando blocchi, separazioni ed isolamento. Sull'invasione del linguaggio analitico cfr. Dal Lago (1994), Douglas (1994), pp. 54-55.

⁷⁷ Trovo molte risposdenze con la nozione di "psycho-legalism", con cui Susan White (1998) nomina il paradigma della "Child Welfare Science".

⁷⁸ Cfr. Pitch (1998), p. 130. Vedi anche de Leonardis (1996, 1998a)

⁷⁹ Pitch (1998), p. 110.

Di recente Gaetano de Leo⁸⁰ ha osservato che, sempre più, la famiglia viene vista “non come una potenzialità o una risorsa, ma come un rischio potenziale o reale”, qualcosa da controllare, da contenere, da giudicare, vista solo dal profilo della “multiproblematicità”. In altri termini i genitori sono rappresentati come antagonisti dei figli. Questo ha delle conseguenze sociali nella cultura dei tecnici dell’infanzia – ma non solo – che sempre più valutano relazioni educative *anomale* come patologiche⁸¹. La tipologia dell’adulto maltrattante viene reificata e costruisce pregiudizi ed etichette *naturalizzate*⁸².

E’ necessario ricordare che ogni nozione collegata alla percezione sociale di un “rischio”, dipende a sua volta da costruzioni scientifiche⁸³. Sempre più persone si occupano di abuso e maltrattamento all’infanzia: psicologi, medici, magistrati, insegnanti, assistenti sociali, forze dell’ordine, avvocati, educatori, animatori socio-culturali, ecc., in diversi ambiti e da prospettive diverse, entrano quotidianamente in contatto con i problemi di *quei* bambini maltrattati che “richiedono interventi di tutela e di protezione”⁸⁴. La matrice concettuale di riferimento di queste pratiche discorsive è, nella maggior parte dei casi, il modello sviluppato da Pier Paolo Donati che disegna il “profilo dell’adulto che maltratta”⁸⁵. La ragione dell’escalation di maltrattamenti, sia nelle forme commissive che nella forme omissive, viene ricondotta alla crescita qualitativa e quantitativa dei *rischi* che ogni individuo deve *gestirsi*. Solo un aumento del controllo sociale può ridurre questi rischi e consentire l’autorealizzazione personale e, di conseguenza, della comunità⁸⁶.

L’altro aspetto del *frame*, ovvero sia il prescrivere il ricorso a interventi sociali *individualizzati*, è ugualmente collegato alle considerazioni sulla famiglia multiproblematica e sull’adulto-che-maltratta. Questo modo di considerare i minorenni e le loro famiglie ha privatizzato i conflitti e le contraddizioni sociali, imputando implicitamente al minorenne e alla propria famiglia la responsabilità della propria condizione. Le nuove parole d’ordine sono diventate *povertà, abuso, esclusione*⁸⁷: un vocabolario che abitua a guardare esclusivamente ai percorsi *individuali* che portano ad essere “out”; non più ai percorsi comuni che escludono, non più alle responsabilità

⁸⁰ Cfr. De Leo (1997), pp. 7-9.

⁸¹ Si consolida l’idea secondo cui esercitare alcuni comportamenti (consumare droghe, prostituirsi, ecc.) implica *sempre* la disfunzionalità delle capacità genitoriali.

⁸² Cfr. De Leo (1997), pp. 7-9. Vedi anche De Leo (1981), Ceretti (1986), Centro Nazionale di Documentazione ed Analisi sull’Infanzia e l’Adolescenza (1997), in particolare V.3, V.7.

⁸³ Cfr. Weick (1997, in particolare pp. 1-4). Vedi anche Douglas (1994), White (1998).

⁸⁴ Come ricorda Weick (1997), il maltrattamento dei bambini è stato riconosciuto solo grazie ad un processo di sensemaking organizzativo. La costruzione sociale del maltrattamento è una attività di sensemaking in quanto implica identità, retrospezione, messa in atto, contatti sociali, eventi continui, informazioni e plausibilità. La violenza all’infanzia è divenuta una vera e propria “disciplina” che si occupa di prevenire, individuare e rilevare, l’insorgere dell’abuso; di proteggere e tutelare i bambini, come curarli, come affrontare la crisi familiare sottesa alla violenza per salvaguardare, laddove sia possibile, i diritti del bambino e dei genitori a ricostruire legami affettivi positivi; e infine delle misure adeguate da adottare nei casi in cui la famiglia d’origine non sia in grado di occuparsi dei figli. La ricerca empirica, la sperimentazione e la riflessione clinica nei diversi campi disciplinari, si vanno via via sviluppando anche nel nostro Paese sull’esempio di quanto è già avvenuto in altri ambiti europei e d’oltreoceano. I differenti professionisti lavorano attraverso procedure routinarie interrelate, collegate insieme in reti di azione collettiva. Con il proposito di affrontare questi temi scientificamente e fornire informazioni sulle tecniche di intervento più avanzate fruibili dai tecnici dell’infanzia sono nate in tutto il modo riviste specialistiche. In Italia sta per nascere la già citata “Maltrattamento e abuso all’infanzia” (mentre all’estero le più famose sono “Youth service review” e “Child neglected”).

⁸⁵ Cfr. Donati (1984, 1988). Vedi anche Castelli (1997), in particolare pp.209-213.

⁸⁶ Implicitamente viene disconosciuta l’esistenza di beni comuni. A questo proposito Donati avverte l’aumento di “meccanismi di *controllo pubblico* che impediscono la produzione di senso nelle relazioni intersoggettive fra bambini ed adulti”. Gli apparati di *controllo pubblico*, per Donati, sono “sistemi di deresponsabilizzazione che inibiscono il potenziale di *controllo sociale* delle comunità locali”; cfr. Donati (1983, 1991).

⁸⁷ Procacci (1998b), p.63.

pubbliche. Le politiche sociali sono diventate sempre più neutre, ovvero non più critiche sulla complessità del “sistema” e del modo di produzione; sono scomparsi i discorsi sulle cause del disagio. Il rischio sociale dell’infanzia intesa come categoria sociale permanente è esploso “in una molteplicità di traiettorie individuali. [...] Al posto di politiche redistributive, accusate di ricorrere a misure incapaci di tener conto della diversità dei casi individuali, l’esclusione sociale favorisce risposte individualizzate”⁸⁸.

2. 3: La nascita dell’assistenza domiciliare ai minorenni

Nei primi due paragrafi di questo capitolo ho cercato di ricostruire alcuni degli aspetti normativi e cognitivi che hanno permesso di istituire il campo di rappresentazioni sociali all’interno delle quali gli attori hanno trovato le risorse istituzionali per inventare l’adm. In questo paragrafo vedremo inizialmente le sperimentazioni condotte nei primi anni ’80 in alcune zone di Milano che sono servite da modello per decidere come regolare l’adm. Successivamente introdurrò l’attuale inquadramento istituzionale del servizio.

Sperimentazioni e modelli

La progettazione e la nascita dell’adm è avvenuta grazie alla sforzo di elaborazione dei Servizi Sociali Materno Infantile (S.S.M.I.)⁸⁹ assieme ad alcune associazioni e cooperative. I primi interventi sono stati effettuati nelle zone 13, 10, 17 e 14. L’adm è un progetto nato “dalle risorse del territorio”, come lo definiscono gli attori che hanno contribuito ad inventarlo più di 15 anni fa.

All’inizio ci siamo come scoperti. In tre zone stavamo lavorando sulla stessa intuizione, anche se non ci eravamo parlati. Era il 1983, era finalmente nata la 184. Ci credevamo a quella legge, ne volevamo un’applicazione sostanziale. Cercavamo modi diversi per contenere l’istituzionalizzazione ed evitare gli allontanamenti dei minori dalla propria famiglia

X, assistente sociale

Non è possibile, quindi, assegnare a qualche zona la paternità del progetto. L’idea di un intervento educativo domiciliare iniziò a circolare in alternativa ad altri “strumenti” a disposizione del S.S.M.I. La zona che ha una storia più lunga relativa agli interventi educativi domiciliari per nuclei familiari con minori è la zona 13, che ha impostato una metodologia di lavoro in questo campo fin dalla fine del 1982, usufruendo della collaborazione di volontari del quartiere. In zona 13 fin dal 1981 venivano eseguiti interventi di assistenza domiciliare rivolti a nuclei con portatori di handicap. Basandosi su questa esperienza, alla fine del 1982 le assistenti sociali, in collaborazione con il Consiglio di Zona, hanno cercato di *trasformare* gli interventi di “baliatico” sovvenzionati dall’I.P.P.A.I. in progetti strutturati e di carattere educativo, non più di solo accudimento del minore. Dopo aver gestito per quattro anni l’intervento con l’apporto di singoli cittadini volontari, che le stesse assistenti sociali reperivano e formavano, il S.S.M.I. di zona 13 decise di convenzionarsi con una cooperativa (la CO.GE.S.S.) per poter usufruire

⁸⁸ Procacci (1998b), p. 64. Anche di recente, autorevoli discorsi, vanno nella stessa direzione, critici sulle “cause oggettive” - etichettate come determinismo sociale – alla ricerca di “significati soggettivi” delle storie individuali di sofferenza, cfr. Centro Nazionale di Documentazione ed Analisi sull’Infanzia e l’Adolescenza (1997), in particolare il capitolo V.8.

⁸⁹ Oggi denominati Servizi Sociali della Famiglia (S.S.d.F.).

della stabilità di professionisti. Nel luglio 1986, infatti, il Comune di Milano si convenzionò con la cooperativa per l'adm in zona 13.

La Cogess, pur non essendo nata sul territorio, aveva contatti con noi per l'assistenza domiciliare agli anziani. Si lavorava bene e ci fidavamo.

X, assistente sociale

La zona 10 è stata invece la prima a sperimentare l'adm in collaborazione con una cooperativa. Questo "primato" è da attribuirsi alla abitudine a cooperare della Cooperativa COMIN e del S.S.M.I. di zona⁹⁰. Entrambe le organizzazioni erano disposte e motivate ad esplorare nuove tipologie di interventi sociali, condividendo le responsabilità della sperimentazione. Esse hanno trovato il tempo di generare documenti e discuterne congiuntamente, a partire da una riflessione concreta sui "casi" da loro seguiti. All'inizio del 1985 l'Assessorato alla Assistenza e alla Sicurezza Sociale ha preso in considerazione il progetto SADE - Servizio Assistenza Domiciliare Educativa, presentato dal S.S.M.I. e dalla COMIN e dopo "numerosi incontri" ne ha deliberato l'attuazione nel dicembre 1985. Ancora diversa è la storia legata alla partenza dell'adm in zona 17. Il dibattito sulla necessità di inventare nuovi progetti alternativi all'istituzionalizzazione si è svolto soprattutto all'interno della Commissione Minori del Consiglio di Zona, alla quale partecipavano molti rappresentanti delle associazioni e dei comitati dei quartieri. La zona era una delle più attive rispetto agli interventi di "affido familiare", e riflettendo su questo intervento, la Commissione Minori ha ritenuto che molti degli interventi di Affidamento Diurno avrebbero potuto essere evitati se si fosse potuto dare "un solido sostegno alla famiglia del minore":

E quale sostegno poteva essere più adeguato dell'intervento educativo di una persona competente e preparata, all'interno del nucleo familiare?

X. assistente sociale.

Sulla base di ciò un gruppo di giovani volontari, che partecipava costantemente ai lavori della Commissione Minori ha steso assieme alle assistenti sociali un progetto per l'adm, confrontandosi anche con l'esperienza della zona 13. Il gruppo di volontari non aveva nessuna entità giuridica in forza della quale convenzionarsi con il Comune di Milano: essi hanno allora chiesto all'Associazione Comunità del Giambellino di farsi carico del Progetto. L'intenzione era quella di usare il nome dell'Associazione solo per un periodo di tempo limitato, per arrivare alla costituzione in cooperativa. Il lungo tempo intercorso fra la presentazione del progetto, avvenuta nel gennaio 1985 ed il momento in cui la Ripartizione Assistenza ha contattato l'Associazione Comunità del Giambellino per verificare se esisteva ancora la disponibilità a convenzionarsi, ha provocato la dispersione del gruppo di volontari. L'Associazione, d'altro canto ha deciso di convenzionarsi ugualmente, anche per i continui confronti con la Cooperativa COMIN. e a partire dall'aprile 1986 ha assicurato il servizio di adm. La Cooperativa ha motivato la sua scelta in relazione ai problemi di *dipendenza* creati da altri servizi per i minorenni, sperando di poter sperimentare un progetto "senza cronicità". Probabilmente il Comune ha deciso di avviare l'adm in zona 17 più tardi che in zona 10 per la scarsa motivazione del S.S.M.I. Nella zona 14 l'esordio dell'adm ha avuto una connotazione decisamente "territoriale", anche se la convenzione non è passata attraverso il Consiglio di Zona, istituzionalmente

⁹⁰ Vedi anche capitolo 3.3.

preposto all'elaborazione dei progetti territoriali. Nel quartiere era attivo da più di trent'anni l'ordine delle Piccole Suore dell'Assunzione, che già collaborava "in modo positivo" con i servizi sociali, ricevendo da questi segnalazioni di "casi":

Tutte famiglie del sottoproletariato, e perciò, saputo del progetto nella 10, abbiamo deciso di fare apposta la cooperativa. Anche perché pensavamo che con il mandato istituzionale sarebbe stato più facile raggiungere alcune situazioni. E poi finalmente avremmo potuto pagarci qualche uomo... intendo... anche dei maschi a volte vanno bene, anzi, quasi meglio di una suora.

X, educatrice

L'inquadramento istituzionale

Dopo questa prima sperimentazione in *convezione* con alcune cooperative sociali, a partire dal 1990, il Comune di Milano ha generalizzato il servizio a tutte le zone del decentramento comunale. Nel capitolato speciale dell'ultima gara di appalto per l'assegnazione del servizio alle cooperative, l'A.D.M. viene definita come "Servizio di Assistenza Domiciliare per famiglie in difficoltà con minori"⁹¹. Il Comune considera l'A.D.M. come un percorso di accompagnamento svolto da un educatore nei confronti di un minore e del suo *aggregato domestico*⁹², per alcune ore al giorno e per alcuni giorni la settimana. L'affiancamento avviene nel contesto di vita del nucleo familiare: all'interno della casa in cui abita il minore con la sua famiglia ed eventualmente, a seconda dei casi e dello specifico progetto educativo, nel contesto territoriale in cui il nucleo è inserito (o all'interno del quale necessita di sviluppare forme di appartenenza e inserimento positivo).

L'A.D.M. trova fondamento innanzitutto nel D.P.R. 616/77 che investe l'Ente Locale di specifiche competenze nel campo degli interventi rivolti ai minori⁹³. Altri riferimenti possono essere rintracciati nel quadro normativo relativo ai diritti dei minori⁹⁴, ed in particolare nella legge 184/83, che afferma il diritto di ogni minore ad "essere educato nell'ambito della propria famiglia"⁹⁵. La l. 184/83 impegna i servizi ad un sostegno di tipo psicologico ed educativo per *prevenire* violenze attive (abusi) e passive (noncuranze), *sostenere* le relazioni significative fra bambino ed adulto, e *promuovere* le capacità genitoriali⁹⁶. La scelta del Comune di Milano di attivare interventi domiciliari per i minori ha trovato convalida nella Legge Regionale 7.1.1986 n.1 "Riorganizzazione dei servizi socio-assistenziali della Regione Lombardia", che indica fra i destinatari dell'assistenza domiciliare "minori e i propri nuclei familiari" e fra i suoi interventi il "sostegno alla persona". Ulteriori e più approfondite indicazioni in merito sono contenute nel Piano Regionale Socio Assistenziale per il triennio 1988-1990 (Deliberazione del Consiglio Regionale del 23.12.1987, n.IV/871 - Cap. IV 4.2.1 -) e nella specifica Circolare Regionale del settembre 1990. Inoltre l'A.D.M. si armonizza con le indicazioni della recente l. 285/97 ("Disposizioni per la promozione di diritti e di opportunità per l'infanzia e l'adolescenza"), art. 4 comma C, in quanto "servizio di rete per interventi domiciliari di

⁹¹ Questa dicitura sostituisce la precedente "Servizio di assistenza domiciliare ai minori e loro famiglie" e la prima "SADE – Servizio Assistenza Domiciliare Educativa". La gara di appalto si è svolta nel 1996.

⁹² E' la traduzione dei termini "household" e "ménage"; cfr. Barbagli (1977).

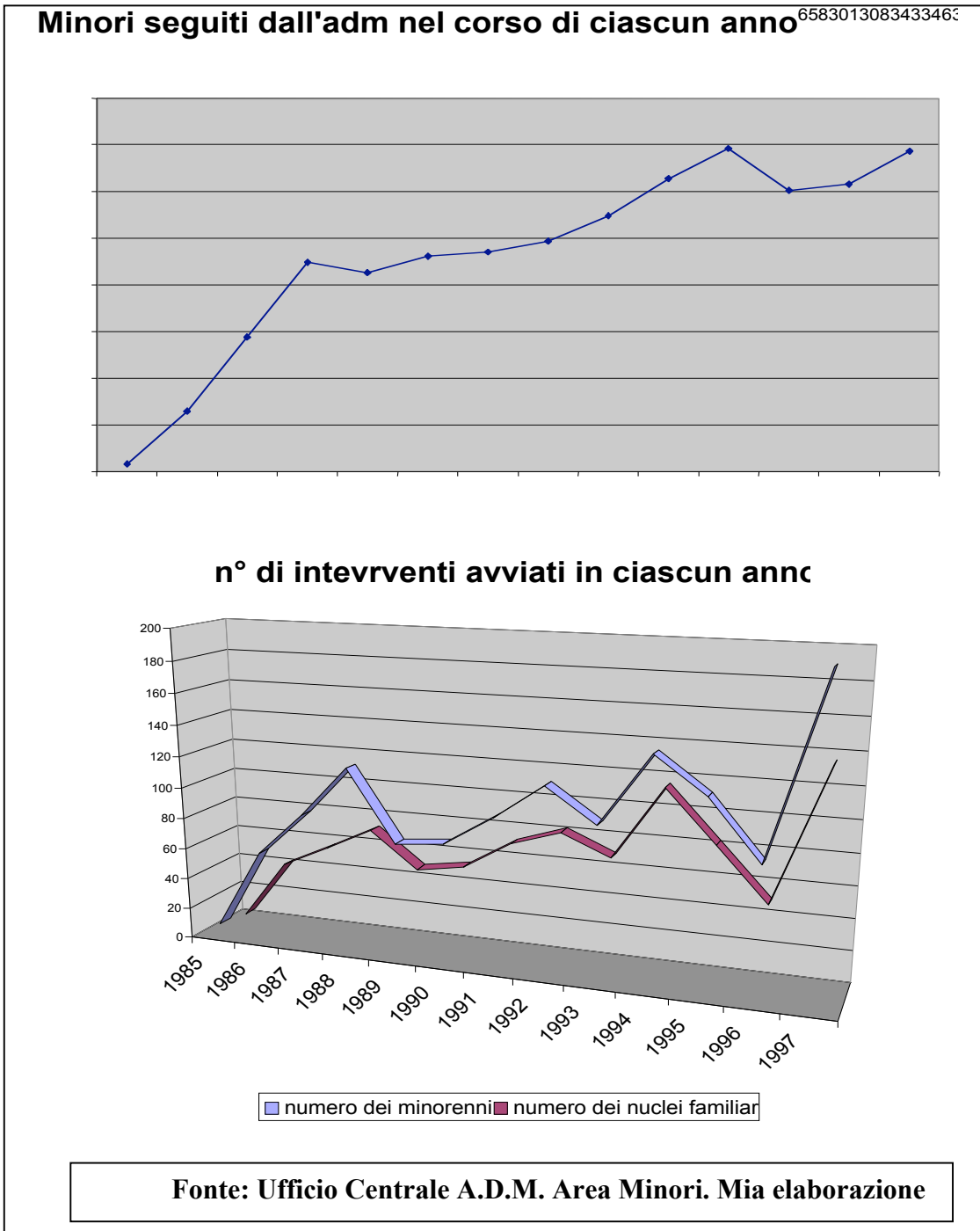
⁹³ Cfr. Comune di Milano – Settore Servizi Sociali – Ufficio A.D.M., Progetto di Assistenza Domiciliare Minori e Famiglie. A.D.M.: 1985-1990.

⁹⁴ A cominciare dall'articolo 30 della Costituzione e agli artt. 330, 333, 318 del codice civile.

⁹⁵ L. 4 maggio 1983, n. 184, art. 1, I comma. Cfr. art. 30 della Costituzione.

⁹⁶ C.N.C.A. area Lombardia (1996), p. 13.

sostegno al minore e ai componenti della famiglia, al fine di realizzare un'efficace azione di prevenzione delle situazioni di crisi e di rischio psico-sociale".



Capitolo 3: Processi organizzativi

Come funziona l'adm? Per rispondere a questa semplice domanda, mi è sembrato opportuno costruire inizialmente due *mappe* di questo servizio. Una prima mappa può essere il complesso sistema di standard normati dal Comune. L'adm è regolato apparentemente con grande precisione da una molteplicità di meccanismi che ho cercato di presentare congiuntamente. Questo è utile per esplicitare le aspettative del Comune e per poter successivamente mettere in luce quali sono le pratiche quotidiane degli attori in relazione a ciò che "dovrebbe" essere fatto. Una seconda mappa che introduco è rappresentata dal *campo organizzativo* dell'adm, di cui mi assumo la responsabilità di disegnare i confini in qualità di osservatore. A questo punto passo a descrivere alcune delle pratiche agite dalle differenti popolazioni in riferimento (a) alle dimensioni organizzative, (b) ai meccanismi di accesso al servizio e (c) alle differenti relazioni interorganizzative. Questi processi organizzativi, con la loro capacità di attivare (enact) spazi di azione, permettono agli operatori sociali di entrare nella casa degli utenti. Alla fine del capitolo ho ritenuto necessario aggiungere delle note "riflessive", in cui narro alcune delle relazioni che ho avuto con le differenti popolazioni organizzative: anch'io, in qualità di osservatore, sono stato interno al campo e proprio la forma delle interazioni che vi ho intrattenuto aggiunge diversi contenuti informativi su vari aspetti del campo organizzativo stesso.

3. 1: Meccanismi regolativi

Come è possibile entrare in casa di una famiglia con l'obiettivo dichiarato di "modificare le relazioni interne"? Il Comune di Milano ha stabilito un complesso sistema di regole e regolazioni del servizio di adm, la maggior parte delle quali sono definite nel capitolato speciale per l'ultima gara di appalto (1996). Il capitolato, oltre a contenere obblighi per le cooperative aggiudicatarie, include un lungo "Documento Metodologico" che norma le modalità di interazione fra le diverse popolazioni organizzative, specificando "cosa fare o non fare, quando e come farlo e chi lo deve fare". Dedicherò alcune pagine ad illustrare nel dettaglio i meccanismi regolativi previsti dal capitolato e dal documento metodologico per mostrare quali sono le regole di condotta a cui gli attori delle differenti popolazioni si dovrebbero attenere al fine di realizzare un intervento educativo nel domicilio privato dell'aggregato domestico.

Forma e contenuto del capitolato speciale

All'interno del capitolato vengono definiti con precisione:

1) *I destinatari del servizio*. Usufruiscono dell'intervento domiciliare i minori le cui famiglie "siano impossibilitate o trovino difficoltà nell'assicurare loro una adeguata crescita psicofisica ed una adeguata socializzazione". Vengono specificati in particolare:

- ❖ minori le cui famiglie fanno fatica ad esercitare le funzioni educative per impedimenti e problematicità di carattere *temporaneo e transitorio*
- ❖ minori istituzionalizzati per i quale si può prevedere il rientro in famiglia
- ❖ minori "le cui famiglie siano portatrici di problemi strutturali che comportano emarginazione e disadattamento" ovvero "disagio psichico grave" o "patologia psichiatrica". Questi interventi vengono indicati come "pluricomplexi" e sono maggiormente retribuiti alla cooperativa perché richiedono un cospicuo lavoro di coordinamento con altri servizi sociosanitari. Per essere attivati devono essere rispettate le "precondizioni" definite nel documento metodologico.
- ❖ sono esclusi dal servizio i minorenni portatori di handicap fisici o con "patologie psichiche gravi".

2) *Le prestazioni richieste alle cooperative e le caratteristiche del personale da impiegare.* Il servizio comprende:

- Prestazioni di sostegno alla quotidianità, in caso in cui i genitori siano impossibilitati a gestirla: accompagnamento a scuola, organizzazione familiare, salute ed igiene, aiuto domestico, ecc.
- Interventi educativi con il minore, finalizzati: all'acquisizione di una propria autonomia personale ("vestizione", "nutrizione", "pulizia", ecc); al "corretto" inserimento nelle strutture scolastiche, di formazione professionale, in centri sportivi, in attività culturali, nei centri di terapia (se previsto dal progetto educativo individuale).
- Organizzazione di attività "socio-educative" rivolte a piccoli gruppi di minori con "problematiche" e "bisogni" analoghi

La cooperativa aggiudicataria del servizio provvede a svolgere queste prestazioni attraverso propri operatori regolarmente assunti. Almeno i 2/3 degli operatori devono essere in possesso del diploma di Educatore professionale o essere iscritti a una scuola per Educatori professionali che rispetti gli standard previsti dal Piano Regionale Socio Assistenziale⁹⁷. La cooperativa è tenuta a designare un *Coordinatore* per gli aspetti tecnico-organizzativi del servizio, il quale deve possedere una esperienza di almeno cinque anni come educatore o, in subordine, possedere il titolo di Educatore professionale o di Assistente Sociale o la laurea in Scienze dell'Educazione o in Pedagogia. La cooperativa, inoltre, deve designare uno psicologo con ruolo di supervisione per gli educatori, al fine di sostenerli "nelle difficoltà che si verificano nel raggiungimento degli obiettivi programmati". Infine, "data la peculiarità socio-educativa della diade operatore-utente", la cooperativa deve avere un numero adeguato di operatori di ambo i sessi, limitare fenomeni di turn over e garantire la "non-interruzione" del servizio durante tutto l'anno, essendo in grado di sostituire qualsiasi operatore assente nel giro di 48 ore.

3) *Le metodologie di programmazione, svolgimento e verifica tecnica degli interventi.* Ogni intervento di A.D.M. prevede diverse fasi nella progettazione:

- (a) La segnalazione del "caso" da parte del S.S.d.F. alla cooperativa è accompagnata da una scheda firmata dall'Assistente Sociale e dal suo Coordinatore⁹⁸, contenente ogni notizia utile per la conoscenza dell' "utente" e la formulazione del progetto di intervento. La scheda di avvio dell'intervento A.D.M. segnala fra i motivi della richiesta di intervento sia le "aree di rischio" che le "risorse" del minore e della famiglia. Inoltre impegna l'assistente sociale a formulare un proprio progetto di lavoro e la funzione dell'A.D.M. Nel caso delle A.D.M. *pluricomplesse* l'Assistente Sociale deve indicare l'esistenza delle "precondizioni" ovvero di particolari standard definiti nel Documento Metodologico.
- (b) Dopo aver ricevuto la scheda dal S.S.d.F., la cooperativa sociale elabora un progetto educativo per il minore segnalato. Il progetto deve pervenire per iscritto al S.S.d.F. entro 10 giorni dalla segnalazione a firma dell'educatore che seguirà il "caso" e del coordinatore della cooperativa. Il progetto educativo individuale è vincolato a contenere gli obiettivi da raggiungere (per il minore e per la famiglia); l'area di intervento specifica dell'educatore e le relative prestazioni; il monte ore settimanali per le attività "CON" il minore e la sua famiglia ed il monte ore mensili per attività "PER" il minore (ovvero le riunioni con l'Assistente Sociale, gli insegnati, ecc.); l'ipotesi di durata dell'intervento; i tempi, le modalità ed i partecipanti delle riunioni di verifica; le "risorse territoriali" (e non) di cui ci si vuole avvalere; le proposte di ulteriori interventi per altri aspetti "problematici" dell'aggregato domestico. Nel caso di A.D.M. *pluricomplesse* deve essere indicato anche l'operatore di uno dei servizi che "hanno in carico" l'aggregato domestico, con "funzione di governo" sul progetto complessivo per il minore.
- (c) Il S.S.d.F. è obbligato a esprimersi sul progetto presentato dalla cooperativa entro i successivi 10 giorni. Per questa fase di lavoro viene riconosciuto alla cooperativa un "forfait" di otto ore che verranno a gravare sul monte ore complessivo del lotto. Nel caso in cui il S.S.d.F. e la

⁹⁷ Deliberazione del Consiglio Regionale del 23.12.1987, n. IV/871.

⁹⁸ Approfondirò nel prossimo capitolo l'organizzazione del S.S.d.F. con particolare riferimento ai 4 servizi in cui ho svolto la ricerca.

cooperativa non giungano ad un accordo in merito al progetto educativo individuale, neanche a livello dei coordinatori delle due differenti organizzazioni, si possono rivolgere all'equipe tecnica dell'Ufficio Centrale A.D.M. per la definizione del contenzioso⁹⁹.

- (d) Una volta concordato il progetto, prima dell'avvio viene richiesta ai genitori della famiglia la firma di un "contratto" che dichiara il consenso della famiglia a far seguire il proprio figlio da un educatore nel proprio domicilio, la disponibilità a mantenere contatti costanti con l'assistente sociale e a collaborare per tutta la durata dell'intervento programmato.
- (e) Il progetto educativo insieme con il consenso della famiglia devono essere inviati dal S.S.d.F. all'Ufficio Centrale A.D.M. che verifica la presenza dei requisiti dell'intervento e formalizza la richiesta di "presa in carico" alla cooperativa.
- (f) In casi straordinari è possibile ridurre i tempi di presa in carico per minori che necessitano dell'A.D.M. con particolare urgenza, purché vi sia l'autorizzazione della Direzione dell'Area Minori dell'Assessorato ai Servizi Sociali.

4) *I ruoli rispettivi del S.S.d.F. e delle cooperative, l'obbligo di coordinamento e il ruolo dell'Ufficio Centrale A.D.M.*

- Al S.S.d.F. compete l'attività di programmazione zonale e la scelta della casistica per cui utilizzare l'A.D.M., sotto la responsabilità del proprio coordinatore. All'Assistente Sociale compete: valutare "l'effettiva situazione della famiglia" (per questo può avvalersi anche di professionisti esterni al S.S.d.F.); attivare la "rete di risorse previste dal progetto complessivo di trattamento della famiglia"; verificare "l'efficacia" dell'intervento; attivare "le precondizioni previste dal Documento Metodologico" relative agli interventi di A.D.M. *pluricomplexi*.
- Date le caratteristiche della relazione minore-educatore, che "non può essere interrotta se non con grave danno per il minore stesso" in caso di mancanza dell'Assistente Sociale per periodi più o meno lunghi la cooperativa deve essere in grado di garantire, nella figura del coordinatore del servizio, il raccordo sistematico con gli altri servizi che hanno in carico l'utente, l'integrazione di tutte le attività con quelle delle altre strutture previste dal progetto educativo individuale, la partecipazione alle riunioni di verifica e programmazione secondo i tempi ed i modi concordati con gli altri servizi, la documentazione dell'attività svolta.
- In caso di eventi traumatici "gravi ed improvvisi" (abuso e maltrattamento) l'educatore si deve rapportare immediatamente al S.S.d.F. e in caso di necessità all'Ufficio Centrale A.D.M., all'Ufficio Pronto Intervento e al Centro Bambino Maltrattato.
- All'Ufficio Centrale A.D.M. compete: la "programmazione cittadina", in collegamento con la Direzione dell'Area Minori, con i coordinatori dei S.S.d.F e delle cooperative, organizzando incontri periodici durante l'anno; il "monitoraggio complessivo del Progetto A.D.M.", attraverso attività di carattere tecnico, amministrativo e gestionale".
- All'interno dell'Ufficio Centrale A.D.M. opera una équipe tecnica per: svolgere a campione o a richiesta controlli e verifiche dell'andamento di alcuni progetti educativi, in particolare di quelli legati a percorsi di deistituzionalizzazione o di aggregazione nel piccolo gruppo; svolgere momenti di studio e promuovere momenti formativi congiunti su specifiche tematiche tra operatori dei S.S.d.F e operatori delle cooperative; prestare consulenza su richiesta degli operatori sui singoli interventi, per la valutazione della "praticabilità" dell'intervento o su problemi insorti durante la realizzazione; contribuire al superamento delle eventuali difficoltà di relazione tra S.S.d.F e cooperative.

Per maggiore chiarezza aggiungo uno schema riassuntivo dei processi normati dal capitolato:

⁹⁹ Come in tutti i casi di conflitto anche durante l'intervento.

Legenda:

AS= Assistente Sociale;
 CS= Coordinatore S.S.d.F;
 SS= altri servizi sociosanitari se presenti,
 FA = famiglia,
 CC = Coordinatore del servizio A.D.M. nella cooperativa,
 EP = Educatore professionale,
 UC = Ufficio Centrale A.D.M.

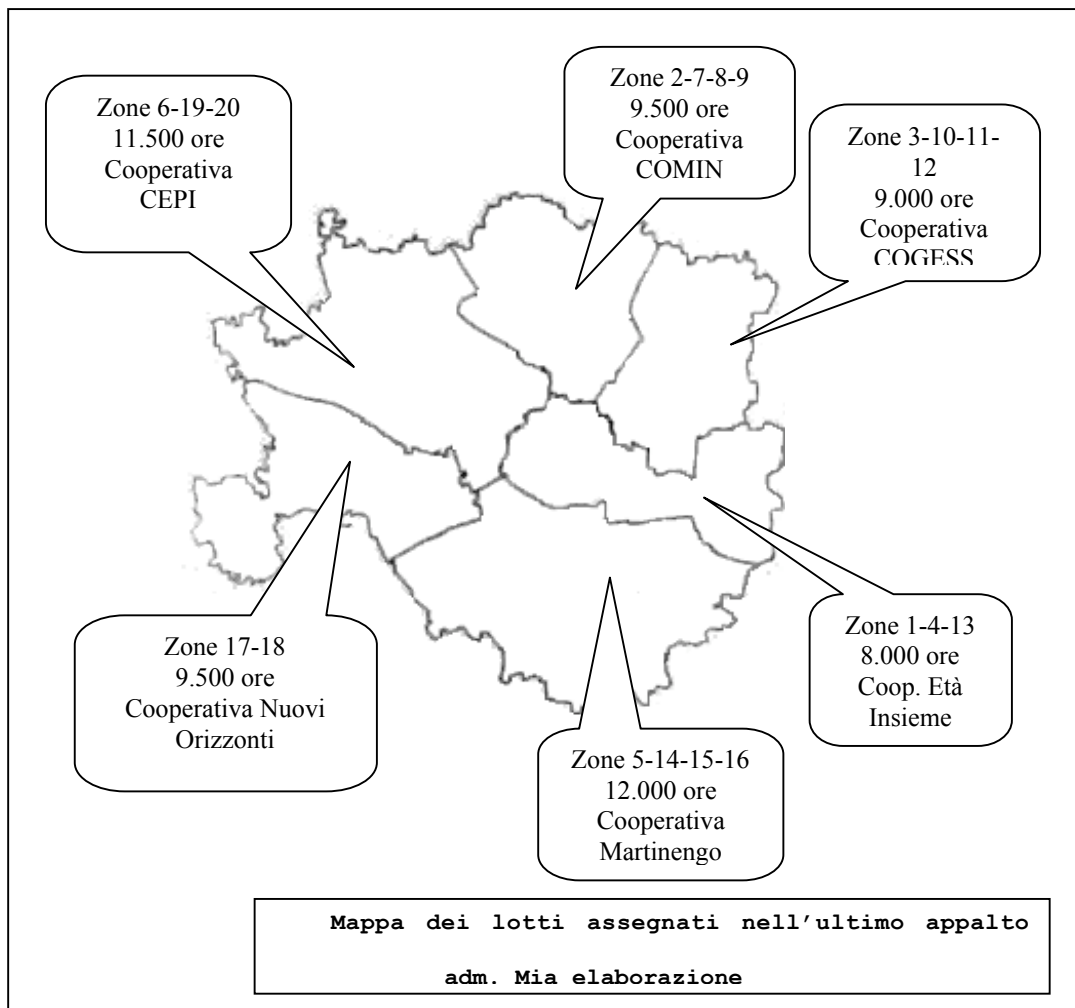
PERCORSO	ATTORI	CONTENUTO E TEMPI
Analisi del bisogno	AS + CS	Valutazione caratteristiche aggregato domestico rispetto alla coerenza con l'intervento di A.D.M.
Scelta intervento di A.D.M.	AS + SS + FA	Prima "esplorazione" con famiglia ¹⁰⁰
Presentazione "caso" alla cooperativa	AS + SS + CC	Passaggio informazioni e comunicazione progetto sulla famiglia
Formulazione e del progetto A.D.M. ed invio al S.S.d.F.	CC + EP	Stesura progetto educativo individuale 10 gg.
Esame progetto A.D.M.	AS + SS	Verifica congruenza progetto A.D.M. con "intervento globale sulla famiglia" 10 gg.
Programmazione intervento A.D.M.	AS + SS + CC + EP	Discussione sul progetto (obiettivi, azioni, tempi) e preparazione incontro con famiglia
Incontro con famiglia e minore	AS +SS (se necessari) + EP +FA e/o minore	Presentazione progetto educativo ed educatore alla famiglia, raccolta osservazioni, firma del contratto
Predisposizione pratica A.D.M.	AS + avallo tecnico CS	Invio documentazione
Formalizzazione progetto	UC	Esame documenti, apertura fascicolo, predisposizione lettera di incarico al S.S.d.F. e alla cooperativa
Verifiche con famiglia	AS + FA	Verifica dell'intervento
Verifiche con educatore	AS + SS + EP	Verifica dell'intervento
Valutazione del progetto	AS + SS+ CC + EP	Eventuale riformulazione o modifica del progetto Ogni 2/3 mesi
Relazione al S.S.d.F. e all'UC	CC + EP	Ogni 6 mesi
"Analisi situazione" ¹⁰¹	AS + SS + CC + EP	Valutazione intervento, confronto obiettivi/risultati, modalità fasi e chiusura
Stesura relazione finale	AS + EP	Definizione modalità conclusione/prosecuzione intervento

¹⁰⁰ Cfr. Comune di Milano – Settore Servizi Sociali – Ufficio A.D.M., Metodologia di intervento, p. 4.

¹⁰¹ Cfr. Comune di Milano – Settore Servizi Sociali – Ufficio A.D.M., Metodologia di intervento, p. 5.

“Restituzione risultati alla famiglia” ¹⁰²	AS + EP + FA + minore	Comunicazione tempi e modalità di conclusione dell'intervento
Formalizzazione conclusione intervento a UC	AS	Relazione finale

Tabella riassuntiva dei processi normati dal capitolato. Mia elaborazione.



5) *La ripartizione della città in sei lotti ed il monte ore annuo di ciascun lotto.* La gara di appalto è stata suddivisa in sei lotti ed ogni cooperativa ha concorso per un singolo lotto. L'Amministrazione Comunale può apportare variazioni in più o in meno rispetto al monte ore annuo (58.500 ore) fino ad un massimo del 20% annuo. Il Comune garantisce alla cooperativa aggiudicataria il pagamento di un corrispettivo pari al 70% del lotto aggiudicato che viene corrisposto anche nel caso in cui le prestazioni risultino inferiori al suddetto limite. Gli interventi di A.D.M. *pluricomplexa* non possono superare un terzo del monte ore di ciascun lotto. Gli interventi di A.D.M. in piccolo gruppo devono essere approvati di volta in volta dall'Ufficio Centrale A.D.M. sulla base del progetto e della disponibilità oraria.

¹⁰² Gardini, Tessari (1992)

Il cosiddetto “documento metodologico”

Il Capitolato Speciale dell’ultima gara di appalto indica i sistemi di regolazione. Regole e regolazioni rinviano e implicano sempre standard: come abbiamo visto molti standard tecnici e organizzativi sono contenuti direttamente nel capitolato, mentre altri sono contenuti nell’allegato Documento Metodologico. Qui sono stati formulati standard cognitivi che propongono “definizioni *almeno approssimate* per i saperi e le informazioni in termini di verità, probabilità, attendibilità e replicabilità”¹⁰³ ovvero criteri di valutazione per aiutare Assistenti Sociali ed Educatori a decidere la coerenza fra l’intervento di A.D.M. e la situazione relazionale dell’aggregato domestico considerato. Il Documento Metodologico contiene anche standard tecnici che esplicitano i frames con cui nominare e giudicare processi ed esiti, impatti e risultati sotto il profilo performativo (in particolare dell’efficacia e della qualità)¹⁰⁴. Ovviamente tutti questi standard rimandano a ulteriori standard professionali, impliciti nelle culture specialistiche degli Educatori professionali e degli Assistenti Sociali (e ai relativi codici deontologici) e agli standard etici sulla condotta da osservare nelle relazioni di aiuto.

Più nel dettaglio, il cosiddetto “Documento Metodologico”:

- Attribuisce agli interventi di A.D.M. anche una funzione informativa a vantaggio del S.S.d.F. e del Tribunale dei Minorenni. In questo senso l’A.D.M. non è un solo uno strumento educativo a sostegno delle capacità del minore e del suo aggregato domestico, ma è uno strumento che fornisce “elementi conoscitivi e di prospettiva” per “la valutazione dell’effettiva situazione del nucleo familiare”. Perciò l’A.D.M. può essere usata anche come intervento esplorativo propedeutico alla formulazione di un successivo “progetto globale di intervento sul nucleo familiare”. Tecnicamente una cooperativa non può comunicare le “osservazioni scaturite dall’A.D.M.” al Tribunale dei Minorenni, poiché “l’ente responsabile nei confronti dell’Autorità Giudiziaria è il Comune”. Il documento, tuttavia, introduce un elemento di *resilience* per le situazioni “di grave pregiudizio del minore”, purché la cooperativa trasmetta preventivamente una relazione al S.S.d.F. e all’Ufficio Centrale A.D.M. “In linea di massima”¹⁰⁵ il contatto fra Educatore e Autorità Giudiziaria può avvenire solo se richiesto da quest’ultima, e comunque preavvertendo il S.S.d.F. e l’Ufficio Centrale A.D.M.
- Ribadisce le differenze di ruolo fra Educatore e Assistente Sociale in situazioni particolari, quali la “grave conflittualità fra i genitori”, la “previsione di allontanamento” del minore dalla propria famiglia o al contrario la deistituzionalizzazione. Il ruolo dell’Educatore deve essere distinto con chiarezza da quello dell’Assistente Sociale presumibilmente impegnato nella “negoziante” con la famiglia.
- Definisce con precisione le fasi “irrinunciabili” di lavoro con i servizi dell’A.S.L. (ed in particolare con il S.I.M.E.E.¹⁰⁶), fissando l’integrazione delle informazioni, la progettualità congiunta e le verifiche periodiche come elementi indispensabili per attivare l’A.D.M. *pluricomplexa*.
- Precisa le condizioni per cui si può attivare un interventi di A.D.M. in presenza di particolari tipologie di rischio per l’Educatore (devianza¹⁰⁷ e “problemi comportamentali degli adulti): intervento in luoghi esterni al domicilio e costruzione di un “setting” con altri operatori.

¹⁰³ Donolo (1997), p. 146.

¹⁰⁴ Ad un attore non basta una norma per riconoscere la correttezza della proprie azioni: occorrono anche conoscenza, motivazioni, credenze, metapreferenze, linguaggi e criteri di condotta, ovvero un insieme composito di risorse a cui “appellarsi” per *riconoscere* e *valutare* se il proprio agire è corretto, ovvero se rispetta le regole e contemporaneamente è coerente con l’intero sistema normativo di riferimento.

¹⁰⁵ Comune di Milano – Settore Servizi Sociali – Ufficio A.D.M., Documento Metodologico, p. 1

¹⁰⁶ Servizio di Igiene Mentale dell’Età Evolutiva. Era un servizio delle U.S.S.L. prima e della A.S.L. di Milano successivamente. E’ stato smantellato al 31 dicembre 1998, dividendo l’organico per competenza fra le aziende ospedaliere e i dipartimenti A.S.S.I. Nelle zone sono rimasti gli operatori in carico alle A.S.S.I., in servizi provvisori *soprannominati* EX-SIMEE.

¹⁰⁷ Con devianza gli autori del documento si riferivano in particolar modo all’appartenenza alla criminalità organizzata.

- Individua le condizioni minime per cui è attuabile l’A.D.M., ovvero i criteri per valutare se nel nucleo familiare sono presenti o attivabili risorse educative sufficienti ancorché non ottimali. In particolare in caso di “grave conflittualità dei genitori” è necessario ottenere il consenso di entrambi i genitori, in modo da non lasciare percepire l’Educatore come alleato di uno dei due membri della coppia; oltre a ciò, nel contratto con la famiglia, occorre esplicitare che “la conflittualità fra i due genitori non è di competenza dell’Educatore”. In ogni caso è auspicata una interruzione dell’intervento su decisione del S.S.d.F. piuttosto che una possibile “cacciata dell’operatore”¹⁰⁸. E’ possibile ricorrere ad una risorsa esterna ai servizi per valutare “la situazione della coppia”. In caso di disagio psichico grave o patologia psichiatrica¹⁰⁹, oltre alla necessità di attivare una équipe di lavoro con gli operatori degli altri servizi coinvolti, l’educatore può usufruire della consulenza di specialisti che lo aiutino nella “lettura delle dinamiche familiari”.

Altri standard legittimati dall’Ufficio Centrale A.D.M. possono essere rintracciati in alcuni ciclostilati che vengono distribuiti agli Assistenti Sociali, agli Educatori e ai Coordinatori dei servizi¹¹⁰. Fra questi è importante uno standard che segnala i tempi e la durata presumibile dell’intervento: tendenzialmente si esclude una durata superiore ai tre anni, in quanto in questo lasso di tempo la famiglia *dovrebbe* aver acquisito risorse sufficienti per adempiere ai suoi compiti di cura. Molte prescrizioni tendono a vincolare le attività che l’Educatore programma alle risorse associative e di socialità del quartiere – la “comunità locale” – in modo da garantire ulteriormente il carattere di temporaneità dell’intervento.

3. 2: La costruzione dei confini del campo organizzativo come processo interattivo

Dopo aver visto il complesso di standard richiesti e normati dal Comune di Milano, tratterò una seconda mappa “orientativa” dell’adm. Come abbiamo visto nel primo capitolo¹¹¹, il campo organizzativo è una dimensione analitica fondamentale per interpretare i servizi sociali. Nell’economia di questo capitolo, la descrizione del campo organizzativo serve ad illustrare la scelta delle popolazioni organizzative che ho ritenuto significative per comprendere i processi organizzativi dell’adm. Rispetto alla mappa fornita dai meccanismi regolativi, il campo organizzativo ci offre la possibilità di andare a rintracciare ulteriori standard nelle pratiche agite quotidianamente dagli attori del servizio, moltiplicando le opportunità di interpretazione dell’adm.

La costruzione dei confini di un campo organizzativo è parte del processo di ricerca. Lungi dall’essere una operazione intellettuale ed arbitraria del ricercatore, è una interpretazione delle rappresentazioni degli attori del campo stesso. I confini di un campo organizzativo emergono dal punto di vista di un osservatore che li disegna secondo propri criteri e la propria responsabilità nel corso della ricerca, man mano che confronta la propria mappa mentale con i dati che rileva e la discute insieme agli attori con cui interagisce.

In questa ricerca ho identificato il campo organizzativo dei servizi milanesi di assistenza domiciliare ai minorenni come composto da cinque popolazioni organizzative: le cooperative sociali, i Servizi Sociali della Famiglia, l’Ufficio Centrale A.D.M., le famiglie ed il Tribunale dei Minorenni.

¹⁰⁸ Comune di Milano – Settore Servizi Sociali – Ufficio A.D.M., Documento Metodologico, p. 2.

¹⁰⁹ La tossicodipendenza e l’etilismo sono sempre nominate fra le patologie psichiatriche non fra le devianze.

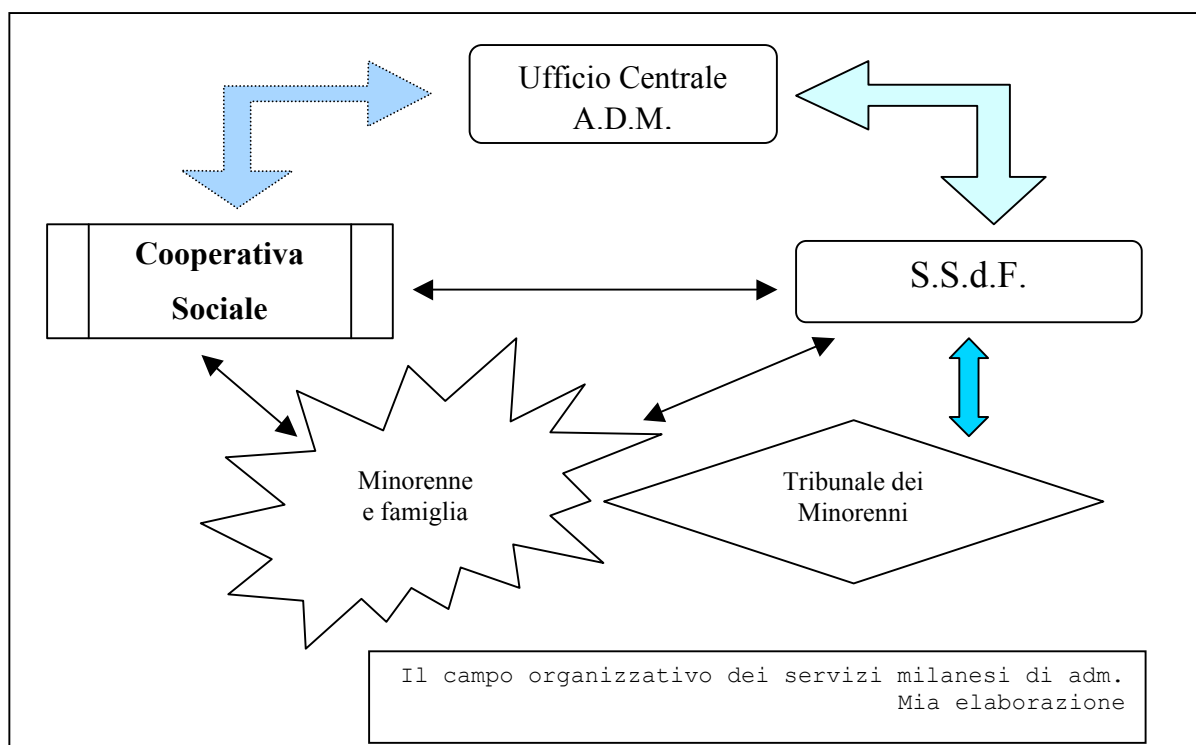
¹¹⁰ Comune di Milano – Settore Servizi Sociali – Ufficio A.D.M., *L’attività e il ruolo dell’educatore nell’assistenza domiciliare ai minori. Risultati del gruppo di studio 1989/1990, Documento metodologico, La ricerca-intervento per la valutazione dell’efficacia dell’assistenza domiciliare per i minori*

¹¹¹ Cfr. capitolo 1.2.

Sono giunto ad assegnare questi confini al campo organizzativo a partire da sette interviste esplorative fatte ad educatori delle cooperative sociali. All’inizio della ricerca, non conoscendo nulla di questi servizi, avevo infatti identificato solamente due popolazioni: gli Educatori professionali e le famiglie, e credevo di dover osservare esclusivamente le relazioni reciproche fra gli attori appartenenti a queste due istituzioni¹¹². Parlando con gli educatori, ho verificato immediatamente la necessità di comprendere nel campo della ricerca anche le cooperative sociali, e non solo i singoli educatori: infatti, nonostante intervengano da soli nei domicili dei bambini, gli educatori percepiscono l’adm come un “lavoro di équipe”.

In secondo luogo ho ritenuto opportuno includere nel campo organizzativo anche il Comune. Il Comune non è solo il soggetto che istituisce e regola il servizio stesso, di cui avrei dovuto tenere conto per la dimensione strettamente normativa. La qualità delle interazioni fra Educatori e Assistenti Sociali è tale da poter parlare dell’esistenza di una coppia di operatori coinvolta per ogni singolo “caso”. Inoltre, il Comune interviene nel servizio in diverse maniere e con diverse specificità, per cui mi sono reso conto di dover disarticolare la struttura istituzionale del Comune nelle differenti sotto-organizzazioni dell’Assessorato ai Servizi Sociali che sono maggiormente coinvolte nel servizio: perciò ho deciso di considerare come popolazioni organizzative distinte gli uffici centrali dell’Assessorato ed i Servizi Sociali della Famiglia (territoriali).

Infine, dopo aver iniziato il lavoro etnografico, mi sono accorto di non potere considerare il Tribunale dei Minorenni esterno al campo organizzativo al pari di altre istituzioni - scuola, servizi dell’A.S.L., organizzazioni sportive - con cui gli attori hanno scambi frequenti e rilevanti. Il TM ha un ruolo imprescindibile di cui tenere conto per capire il concreto funzionamento del servizio e le decisioni assunte dagli attori e, quindi, appartiene a pieno titolo al campo organizzativo.



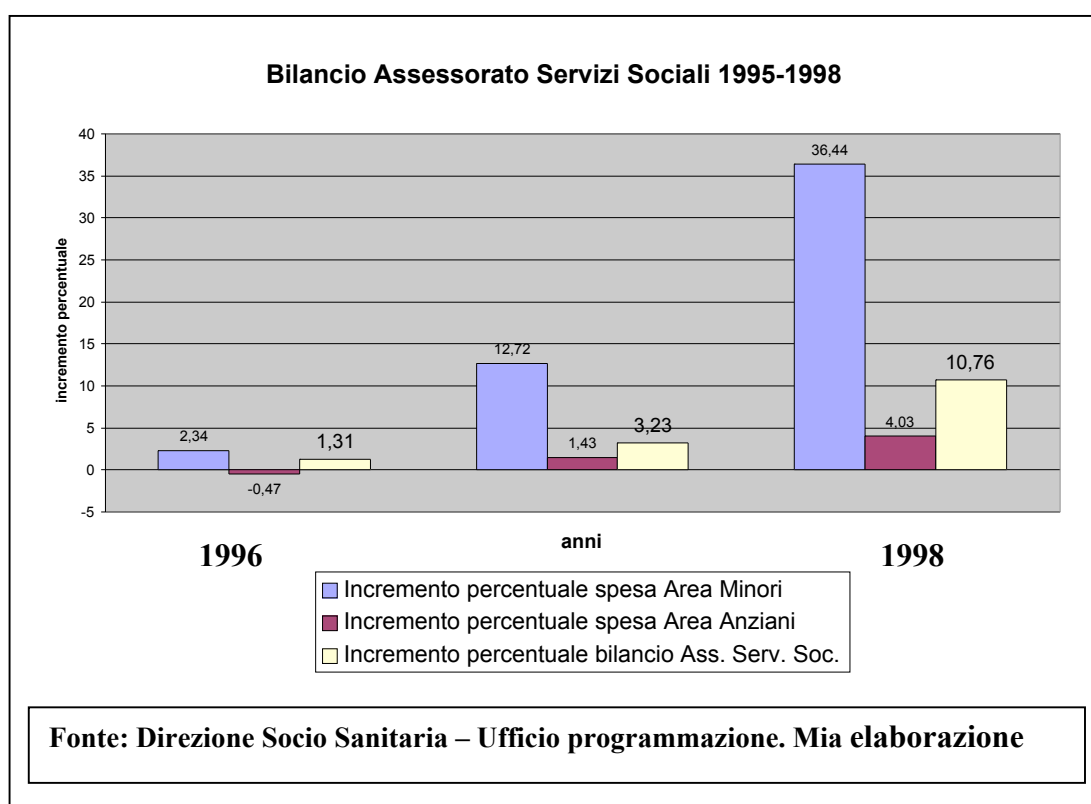
¹¹² In questo modo è stata progettata la ricerca del Comune di Milano (1996) sulla qualità del servizio di A.D.M., di cui parlerò più diffusamente alle pp. 155-156. Vedi anche nota n°1 p. 175.

3. 3: Le popolazioni organizzative

In questo paragrafo descrivo alcuni degli aspetti e delle dimensioni delle differenti popolazioni presso cui ho condotto la ricerca etnografica, con l'attenzione di riportare i dati significativi per la comprensione del funzionamento e degli esiti dell'adm.

L'Assessorato ai Servizi Sociali e l'Ufficio Centrale A.D.M.

Il Settore Servizi Sociali del comune è suddiviso in sei aree; l'Area Minori a sua volta è suddivisa in 10 Uffici Centrali e 6 coordinamenti dei Servizi Sociali della Famiglia (S.S.d.F.), presenti nelle 20 zone del decentramento cittadino. Il bilancio dell'Assessorato ai Servizi Sociali è storicamente caratterizzato dalla forte percentuale di spesa in favore agli anziani. Negli ultimi anni la spesa per l'Area Minori è cresciuta più della spesa sociale complessiva, con l'obiettivo di ridurre la proporzione con la spesa per gli anziani.



Nel 1998 il Comune di Milano ha speso 1.814.369.220 lire per il servizio di *adm*, equivalente al 4,2% della spesa dell'Area Minori e allo 0,76% del bilancio dell'Assessorato ai Servizi Sociali¹¹³. Nel 1997 la spesa per l'assistenza domiciliare è stata leggermente superiore (ufficialmente 1.900.000.000, pari al 5% della spesa dell'Area Minori¹¹⁴). Il servizio di *adm* nel 98 ha coinvolto 343 bambini.

Il Servizio Sociale della Famiglia

Il Servizio Sociale della Famiglia (S.S.d.F.) è il “primo livello” per l'accesso alle varie tipologie di prestazioni assistenziali di competenza del Comune e, grazie ad una speciale convenzione, della

¹¹³ Tutti i dati riferiti al 1998 sono provvisori perché ancora in fase di esame definitivo presso la Direzione Socio Sanitaria – Ufficio Programmazione Socio Sanitaria.

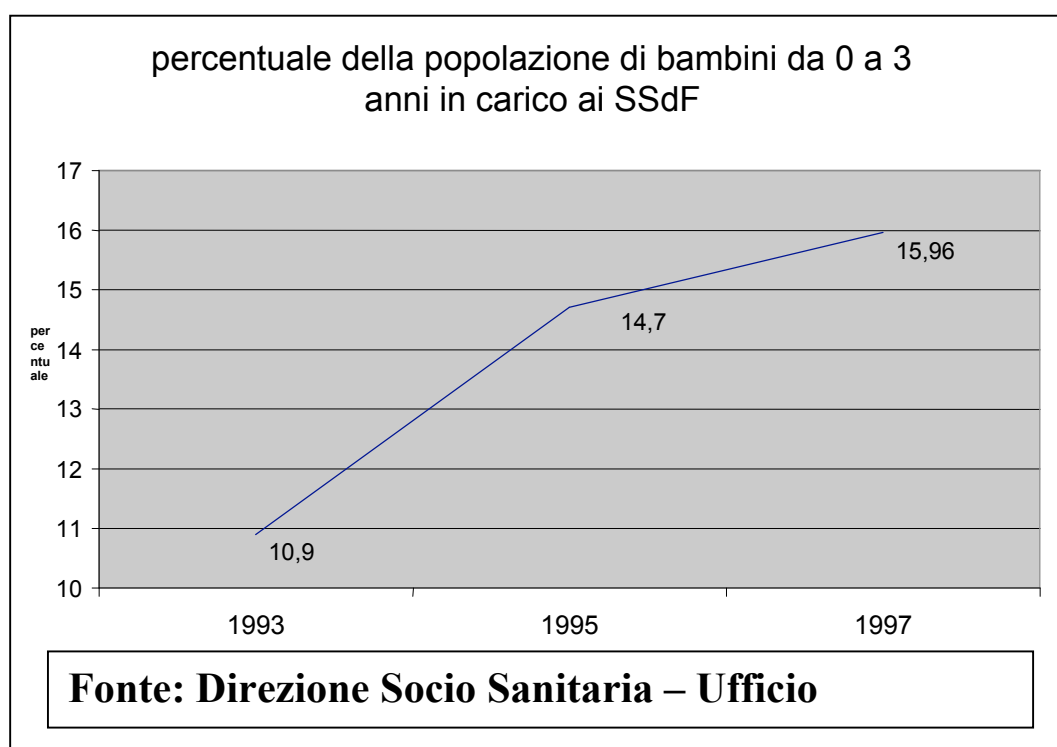
¹¹⁴ Fonte: Relazione 1997 dell'Assessore ai Servizi Sociali e alla Persona, tavola 22, indicatori di utenza e di spesa.

Provincia¹¹⁵. Il servizio è presente in tutte le zone del decentramento cittadino. La denominazione Servizio Sociale della Famiglia ha sostituito la precedente “materno infantile” (S.S.M.I.) per “porre maggiormente l’accento sulla globalità della presa in carico dell’intero nucleo familiare¹¹⁶”. La principale attività del servizio è quella di *segretariato sociale*:

Da manuale direi che significa prestare ascolto ad una situazione problematica, decodificarla, elaborare una diagnosi sociale e formulare un progetto di intervento.

X, assistente sociale.

L’Assessorato ufficialmente attribuisce l’etichetta positiva “prevenzione” alle attività di segretariato sociale. L’accesso al servizio può essere diretto o indiretto (su segnalazione di altri servizi, delle scuole o dell’Autorità Giudiziaria). Solo coloro che vengono “segnalati”, “inviati” dalla Magistratura debbono necessariamente essere presi in carico. Nel 1997 si sono rivolte ai S.S.d.F. 5708 famiglie per un totale di 8512 minorenni. Il trend dei casi risulta essere in costante aumento: nel 1993 i bambini all’interno del “circuito assistenziale” rappresentavano il 3,7% della popolazione minorenni formalmente riconosciuta residente a Milano, nel 1995 questa quota è salita al 4,4, mentre nel 1997 ha superato il 5%. In particolare i “piccolissimi”, da zero a tre anni, sono passati dal 10,9 nel 1993, al 14,7 del 1995 a circa il 16% nel 1997.



L’intervento più consistente in questa età è il sussidio: il servizio infatti eroga anche contributi economici, cercando di accompagnarli con ulteriori interventi di sostegno. Nel 1997, 1643 nuclei familiari hanno ricevuto il “sussidio”, per una spesa complessiva di 3.672.370.120 £. Nonostante gli assistenti sociali debbano raccogliere, archiviare e trasmettere in continuo dati ed informazioni relative ai nuclei familiari “presi in carico”, non esiste alcun dato relativo al numero di famiglie seguite dall’*adm* che ricevono un sussidio. Ugualmente è molto importante ricordare che non esiste nessuna rilevazione relativa allo status socioeconomico degli aggregati domestici che beneficiano dell’*adm*, né compiuta dal S.S.d.F. né tantomeno dall’Ufficio Centrale ADM.

¹¹⁵ Sono di competenza del Comune i minori: a) figli dei detenuti, b) il cui intervento è stato decretato dal TM, c) orfani dei lavoratori, d) “vittime del delitto”. Tutti i restanti sono di competenza della Provincia.

¹¹⁶ Comune di Milano - Settore Servizi Sociali (1998), p. 69.

Parte degli assistenti sociali del S.S.d.F sono assunti dalla Provincia. Nel corso di questa ricerca ho avuto modo di riscontrare la presenza di conflitti durissimi fra le due amministrazioni in merito al rispettivo concorso nell'assegnazione delle risorse. A detta del Comune, l'Amministrazione Provinciale non provvedeva a mantenere gli accordi sottoscritti assumendo nuovi assistenti sociale e lasciando gravare la casistica di loro competenza sugli assistenti sociali dipendenti comunali. Uguale discorso veniva fatto con riferimento al personale amministrativo e alle spese gestione, cancelleria e manutenzione delle sedi. Il Comune chiedeva di provvedere al più presto e di rimborsargli spese già sostenute. Aggiungo un dato che aiuta a capire il clima in cui si trovano a lavorare le assistenti sociali e le condizioni istituzionali del campo organizzativo dei servizi di adm. A fronte di queste tensioni, "in data" 11.02.99, la Direzione Centrale Servizi Socio-Sanitari ha disposto un "Comunicato di Servizio"¹¹⁷ per gli operatori dei S.S.d.F. in cui dispone che le assistenti sociali dipendenti dall'Amministrazione Comunale "non attivino interventi nuovi la cui competenza risulta essere, ai sensi della vigente normativa, a carico dell'Amministrazione Provinciale" e, soprattutto, "che i nuclei familiari già attualmente in carico, una volta fornite le motivazioni di cui all'allegato volantino siano inviati presso gli Uffici dell'Amministrazione Provinciale per i provvedimenti di loro competenza".

Ma al di là della situazione contingente degli ultimi mesi, senza dubbio il S.S.d.F. si trova ad operare con un organico limitato e composto in molti casi da personale precario con contratti a termine. Inoltre tutte le assistenti sociali in servizio da più di 6/7 anni sostengono di trovarsi a "fronteggiare un inasprimento delle problematiche sociali presenti nel territorio". Questi due fatti concorrono a determinare l'aumento del turn-over delle assistenti sociali e la conseguente "difficile continuità" del "lavoro sul caso" e l'apertura di una lista di attesa dei casi nel Servizio Sociale, per cui vengono prese in carico solo le situazioni più gravi:

E tutti gli altri... pace! Tutte le altre richieste di aiuto rimangono appunto in "lista d'attesa". Si tende a lavorare solo sull'emergenza rendendo sempre più marginale l'investimento sul lavoro di prevenzione.

, assistente sociale

In questi otto mesi ho scelto come sedi per la ricerca quattro zone del S.S.d.F.: Le sedi di questi S.S.d.F. sono tutte collocate in edifici del Comune assieme ai Vigili Urbani e, in due casi ad altri servizi comunali. Il ritmo sociale della vita di questi uffici alterna i momenti di colloquio con i momenti in cui l'ingresso è interdetto al pubblico e le assistenti sociali lavorano da sole o si riuniscono per "confrontarsi e confortarsi". L'accesso dovrebbe avvenire solo per appuntamento, ma spesso le persone si recano al servizio autonomamente. Molte persone si vergognano di recarsi ai servizi sociali e inventano modalità molto complesse per confondersi con chi fa la fila per recarsi ad altri servizi presenti nello stabile. Quando ci sono i colloqui il "clima organizzativo" è particolare e difficilmente descrivibile: a fronte di urla, pianti, timidezze, silenzi, minacce (onnipresenti e spesso assordanti) e lamentele, le assistenti sociali si organizzano con fantasia per "mantenere la quiete nella tempesta":

Sinceramente cerchiamo di non fare nulla a caso. Vedi, per esempio, io una volta al mese mi trovo a fare il punto con l'educatore adm e cerco di invitarlo quando la mia collega ha i colloqui più turbolenti, e lei fa lo stesso. Se sentiamo che la situazione si scalda troppo una si stacca un attimo prepara un caffè e invita tutti, anche gli utenti a prenderlo assieme. Poi ci sono giù i vigili, anche se non li chiamiamo mai, a meno di cose gravissime. Beh, spesso chiediamo se c'è qualcuno in borghese che può salire un attimo fischiando. Serve solo ad abbassare la tensione.

X, assistente sociale.

¹¹⁷ Comunicato di Servizio n° 1/99

I S.S.d.F. sono ambienti caratterizzati da interazioni complesse fra i problemi degli assistenti sociali e quelli degli “utenti”, così come fra i vari ordini di problemi “scaricati”, “scoperti” e “ascoltati” dal servizio e le “risorse”, cioè gli strumenti che gli assistenti sociali hanno a disposizione. Il mestiere dell’assistente sociale è un continuo valutare e decidere, in presenza di informazione scarsa e di pochissimi mezzi per migliorarla. Il loro patrimonio più importante sono le routine cognitive, i giudizi e le opinioni già codificate, pronte per poter essere applicate e ridurre l’incertezza delle scelte drammatiche che devono costantemente prendere. La risorsa più scarsa, ma che anche la vera fonte di ordine isomorfa ai differenti servizi che ho osservato, è il tempo. In particolare, il criterio della simultaneità è quello usato più di frequente per associare i problemi a degli strumenti con cui trattarli. La vita interna ai S.S.d.F. è immersa in una complessa combinazione di preoccupazioni drammatiche, imperativi istituzionali, stili di pensiero, etiche ed identità professionali. Ciascuno di questi fattori contribuisce a definire i dettagli delle valutazioni degli assistenti sociali. Ma la distribuzione dell’attenzione, ovverosia la scelta fra le cose a cui dedicarsi e quelle da trascurare, è istituzionalmente ordinata dal tempo. Questo processo decisionale è simile al modello del “cestino di rifiuti¹¹⁸”, in cui problemi e soluzioni si saldano alle scelte e tra loro non a causa di un nesso mezzi-fini ma a causa della loro prossimità temporale.

Se io non ho ore *adm* disponibili, cosa devo fare? Faccio un affidamento diurno, o lo mando in un semi convitto. E se non ho posti in comunità, inizio facendo un’assistenza domiciliare.

X, assistente sociale.

Le motivazioni per cui avviene questo sono legate sia allo specifico delle materie trattate, spesso “problemi senza soluzioni”, sia allo stile di pensiero del sistema dell’assistenza milanese, per cui, istituzionalmente “bisogna fare qualcosa”, bisogna prendere in carico i casi e farlo in tempi brevi, utilizzando i mezzi che si hanno a disposizione.

Mi soffermo sulla forma del processo decisionale come meccanismo sociale di selezione dei minori da prendere in carico perché è uno snodo fondamentale per capire il funzionamento del campo organizzativo dell’*adm*.

Problemi, “soluzioni” e opportunità di scelta sono collegati dalle routines cognitive degli assistenti sociali e, come abbiamo detto, in virtù dei momenti del loro arrivo sulla scena e dalle possibilità disponibili in quel momento. Spesso le routines cognitive configgono con *l’imperativo dell’urgenza* e con il *criterio della simultaneità*. L’*adm* è “uno strumento delicato”, che non può essere utilizzato in ogni contesto familiare e che richiederebbe una particolare “delicatezza” per negoziarlo con le famiglie:

L’*adm* è uno strumento che puoi usare solo se ci sono delle potenzialità su cui far leva. Non puoi farlo in situazioni degenerate. Lì dovresti portare via i bambini, nel loro interesse. L’*adm* non è un intervento che puoi fare all’istante, come un allontanamento coatto. E’ un intervento che va a beneficio dei genitori. Ne devi parlare con loro, capire assieme i tempi, il ruolo dell’educatore. Fare dei patti. Ti richiede un sacco di tempo in fase di avvio.

X, assistente sociale.

La “cultura dell’*adm*”, però, è debole. La metodologia dell’*adm* non viene insegnata nei diplomi universitari e viene appresa dai nuovi operatori che entrano in servizio attraverso le riunioni ed i consigli dei colleghi più adulti.

Un tempo era molto differente. L’*adm* era un progetto sperimentale, si facevano dei gruppi di studio e gli assistenti sociali erano coinvolti nel definire una metodologia precisa: definire una sorta di casistica, delle modalità per la presa in carico. Circolavano riflessioni scritte e anche il

¹¹⁸ Cfr. Cohen, March, Olsen (1988). Vedi anche Bifulco (1996), pp. 93-94.

Comune faceva dei fascicoletti. Io sono stata in maternità e sono appena tornata dopo tre anni, e ho visto che i materiali sono sempre gli stessi. Però se non c'eri, se non hai fatto parte di quel percorso, l'adm ti spiazza. E' uno strumento che hai, ci sono lì le ore, però non sai per chi utilizzarle. Va a finire che le usi per i casi più urgenti, per quelli che devi assolutamente tutelare.

X, assistente sociale

A tale proposito è interessante ricordare che, come sostiene Wilensky, il futuro e lo sviluppo di una professione dipendono non solo dall'organizzazione del lavoro, ma anche dall'*organizzazione della conoscenza*, e che entrambi influiscono pesantemente sulla sua istituzionalizzazione¹¹⁹.

I processi decisionali continui e sempre in situazioni dilemmatiche producono una forte dissonanza cognitiva negli operatori. Per molti operatori inoltre è difficile tollerare l'incommensurabilità fra lo stile di pensiero, proprio delle pratiche del S.S.d.F., e la cultura e i valori istituiti nella sfera pubblica, sui temi che riguardano il benessere delle persone così come la partecipazione e la cittadinanza:

Non abbiamo, anche nella formazione, altro che il pensiero individuale. Per cui non fai progetti. Non sei abituato a pensare in termini di società, ma in termini di recupero. La normalità è una cosa inesistente. Ti dimentichi che puoi intervenire per la normalità. Non puoi più pensare quello che pensi fuori: che è bello pensare degli spazi per tutti. Poi ti viene detto appunto che è importante pensare progetti, ti danno il premio di produzione se fai i progetti. Ma non ci sono le condizioni organizzative per fare progetti. Non puoi. E' impossibile. Qui non si possono fare progetti. Non ti è chiesto di progettare o di pensare, innanzitutto. Non hai tempo. Non hai il telefono, puoi fare solo telefonate urbane, non puoi chiamare i cellulari. Non puoi ricevere fax, arrivano tutti in l. go Treves e poi ci vengono portati con giro posta. Per fare un fax ci vuole la firma del coordinatore, che vedi due, tre volte al mese. Ti è chiesto di eseguire, però in compenso nessuno verifica quello che fai. Ti vengono messi in mano casi di abuso e nessuno guarda che professionalità hai, che cosa sai dell'abuso, cosa ne pensi dell'adm con bambini abusati. E' tutto un paradosso organizzativo. Se non vai al lavoro non ti osserva nessuno, ma per fare un fax fanno le menate. Lo sai che per mandare le relazioni al tribunale le dobbiamo mandare via posta, non possiamo usare il fax! E quindi le spediamo e poi le portiamo anche personalmente a mano per essere sicuri che arrivino in tempo, e al giudice diciamo di fare finta di niente. E' su queste cose che sparisce il tempo, non per la casistica. Per convocare una persona mandiamo un telegramma, perché non possiamo chiamare sul cellulare. Poi ci dicono che dobbiamo fare la prevenzione, ma è strutturato in modo che non puoi progettare.

X, assistente sociale

L'adm è uno strumento scarso in mano ai S.S.d.F., ciascun lotto ha a disposizione ogni anno un numero preciso di ore di adm. Ogni lotto corrisponde ad una macro zona del servizio sociale, ovvero a un aggregato di 3 o 4 zone del S.S.d.F. "subordinate allo stesso coordinatore". Ogni anno i responsabili per l'adm di ciascun S.S.d.F. si incontrano con il coordinatore della propria *macrozona* per decidere il numero di ore a disposizione di ciascun servizio. In caso di situazioni particolarmente gravi ed urgenti un servizio può chiedere ad un altro di cedergli delle *ore-adm*. Questo insieme di processi di scambio costruisce il valore simbolico dell'*ora-adm*, che diviene una sorta di moneta di scambio nei processi comunicativi dei S.S.d.F.

¹¹⁹ Cfr. Wilensky (1979)

Le *ore-adm* a disposizione di ciascun S.S.d.F., secondo le assistenti sociali, sono poche rispetto alle esigenze dell'utenza. Alcuni S.S.d.F. si inventano modalità "per ovviare sul piano della prassi le lacune esistenti sul piano della legge".

Il Tribunale dei Minorenni

Il Tribunale dei Minorenni di Milano è un luogo con uno stile di pensiero caratterizzato dalla fretta e dall'urgenza. I 12 magistrati togati che vi lavorano aiutati, da altrettanti giudici onorari e da alcuni volontari, sono continuamente al lavoro in un luogo pieno di urla, di proteste, di pianti e di minacce. Fra i magistrati c'è una grandissima mobilità, e nel periodo in cui ho svolto questa ricerca un terzo di loro aveva chiesto di essere trasferito. Ciascun giudice togato scrive quantomeno 1200 decreti all'anno, ma la maggior parte ne scrive più di 1300. I giudici trattano una materia "disperata e disperante", problemi spesso impossibili, senza soluzioni, in un contesto di lavoro frenetico e confuso in cui provano a costruire un po' di ordine attraverso momenti di lavoro comuni, riunioni di confronto, appuntamenti mensili di studio, ma anche mediante l'assunzione di sempre nuovi carichi di lavoro.

Vorremmo più formalità. C'è un vuoto legislativo. E' tutta prassi quella del TM, e tra l'altro di fronte ad una conflittualità sociale fortissima. Decidiamo in base alle nostre idee, a quello che abbiamo studiato la settimana prima. Il Tribunale è diventato un luogo di mediazione dei conflitti: si sta gonfiando all'inverosimile la funzione giurisprudenziale. Noi facciamo addirittura decreti per forzare gli enti locali

X, magistrato togato

La Magistratura scoppia. Si riempie il Tribunale di provvedimenti indebiti, ci assumiamo noi la responsabilità del conflitto. Per noi è difficile non scrivere decreti, perché sappiamo che se facciamo un decreto, il tal bambino sarà inserito al nido, però andiamo oltre le nostre funzioni: ma cosa dobbiamo fare? Siamo arrivati ad essere noi a parlare con i sindaci dei piccoli Comuni per discutere della spesa sociale.

X, magistrato togato

I Giudici sono preoccupati dall'abitudine di ricorrere al Tribunale per qualsiasi problema che riguardi i minorenni, come se non ci fossero più altri luoghi efficaci di mediazione. Allo stesso tempo riconoscono di avere delle responsabilità nell'aver in qualche modo non ostacolato questo processo:

Una volta, di fronte ai casi difficili a scuola, i presidi si rivolgevano ai servizi sociali. Adesso sono addirittura i professori che telefonano direttamente a noi. Non passano neanche dal loro preside. Noi cerchiamo di limitare l'attività di decretazione. Però, a volte non ne puoi fare a meno, per una semplice questione di strategia a lungo periodo. Non possiamo far pagare al singolo bambino la frammentazione fra i vari poteri dello Stato

X, magistrato onorario.

In questo paragrafo preferisco non aggiungere altre informazioni sul Tribunale dei Minorenni, che disperderebbero l'attenzione da quelli che sono gli obiettivi di questa ricerca. Il Tribunale dei Minorenni, come abbiamo visto parlando dei confini del campo organizzativo è un attore rilevante per l'*adm* e ritengo che il suo ruolo emerga con più precisione parlando delle relazioni interorganizzative, dei meccanismi di accesso al servizio, e dell'importanza che i Magistrati danno alla domiciliarità dell'*adm*.

Le cooperative sociali

L'ultima popolazione organizzativa che prendo in considerazione sono le cooperative sociali. Nel corso degli otto mesi di questa ricerca etnografica ho osservato dall'interno due cooperative. Le due cooperative tendono a presentarsi l'una in contrapposizione all'altra per quanto riguarda i riferimenti ideologici e l'appartenenza consortile. Aggiungo che queste due cooperative, nonostante abbiano avuto nel corso degli anni diversi conflitti sulle modalità con cui condurre l'intervento, mantengono una certa stima reciproca, valorizzando la rispettiva capacità di produrre "un pensiero" sul proprio operato.

3. 4: L'accesso al servizio: il rituale del contratto

Siamo ora in grado di iniziare ad interpretare alcuni dei funzionamenti del campo organizzativo. Il primo aspetto che osserveremo è relativo all'accesso al servizio. Quali sono i processi sociali, legati al quotidiano funzionamento del campo organizzativo, che definiscono quali bambini tutelare e quali no? Volendo riassumere quanto già detto finora, l'*adm* è "uno strumento" del S.S.d.F.: è l'assistente sociale che, in linea di massima, decide a quali famiglie proporre l'intervento. Altre volte invece l'intervento è imposto alle famiglie attraverso un decreto del tribunale dei Minorenni. Questo può avvenire sia previa consultazione, sia a prescindere dal parere dell'assistente sociale. Una domanda che mi sono posto più volte è relativa alla classe sociale di appartenenza delle famiglie soggette agli interventi di *adm*. Purtroppo, come ho già detto in precedenza, non esiste alcuna rilevazione delle caratteristiche socioeconomiche degli aggregati domestici all'interno dei quali entra l'educatore. Il Comune non ha mai predisposto degli strumenti di rilevazione in relazione a questi indicatori. Tuttavia, dai racconti degli assistenti sociali e degli educatori, sembra inequivocabile che nessuna delle famiglie abbia un reddito medio-alto, ed una quota consistente sia al di sotto della soglia di povertà, e che nessuna di queste abbia una sufficiente dotazione di "capitale culturale", per usare una terminologia di Bourdieu. Non è il caso di ricordare qui le cause per le quali solo le famiglie appartenenti agli strati sociali più "svantaggiati" si "avvantaggiano" degli interventi educativi del S.S.d.F. Forse più interessante è ascoltare il parere di alcuni degli operatori in proposito.

Non è che i ricchi sappiano fare meglio i genitori. E' che trovano altre maniere per supplire alle carenze affettive dei figli: li mettono in collegio, o tutto il giorno a fare sport, gli pagano lo psicoanalista a 12 anni. Ma questi non hanno i soldi per poter trattare il proprio rapporto con i figli al di fuori delle loro capacità.

X, educatore.

X: Vengono solo loro perché loro sono segnalati. Magari te li segnala la scuola perché vede il bambino sporco o che gli abiti vecchi.

Y: E' bestiale: una volta te li segnalavano perché avevano disturbi nell'apprendimento, o al più perché erano turbolenti. Adesso perché non sono alla moda.

X, Y., assistenti sociali.

A volte penso che, in alcune situazioni, se dessimo un po' di lavoro invece che tanti educatori sarebbe molto meglio. L'*adm* viene fatto solo con i poveri perché sono quelli più visibili. Il padre finisce in galera, allora chiamano il servizio sociale e trac, scatta l'ambaradan. Chi lo dice però che non è un buon padre? In fondo la genitorialità dei poveri è concessa per contratto.

X

Il rituale del contratto

L'assistente sociale, prima di avviare l'*adm* conduce una serie di colloqui con i genitori per illustrare il senso e gli obiettivi dell'intervento educativo domiciliare e "spianare la strada all'educatore". L'*adm* inizia, dal punto di vista della famiglia, solo dopo un rituale a cui le viene chiesto di partecipare: i genitori, e spesso anche i minori, firmano un contratto in cui si impegnano a accettare l'ingresso nel proprio domicilio di un educatore, di rispettare gli impegni presi con il servizio sociale e "lavorare" sugli obiettivi concordati. Nel contratto vengono anche dichiarati i tempi e la durata presumibile dell'intervento. Il *rituale della stipula del contratto* viene celebrato nella sede del S.S.d.F. alla presenza dell'assistente sociale, della famiglia, del minore (se sufficientemente grande), dell'educatore ed eventualmente del coordinatore del servizio domiciliare.

A proposito del *rituale della stipula del contratto* vengono in mente tutte le critiche socialiste e femministe al contrattualismo: eguaglianza formale vs diseguaglianza sostanziale. L'etica contrattualistica dei diritti subordina la concessione di diritti e opportunità alla offerta della disponibilità di ciascuno a compiere percorsi socializzanti normati, e di conseguenza normali¹²⁰.

Si potrebbe dire che questo è un contratto "sui generis", dato che uno solo dei contraenti è libero, mentre l'altro è "costretto" ad accettarlo. Un contratto atipico, dato che suppone che la coppia di genitori la pensi allo stesso modo. E' comunque un contratto su una cosa spesso non capita, fraintesa, o nascosta "per fin di bene". Diciamo che, a detta degli operatori stessi, le famiglie (i genitori) non sono in grado di definire autonomamente una domanda nei confronti dei servizi sociali e che quindi il lavoro degli educatori domiciliari è proprio quello di far riconoscere la "domanda implicita", il bisogno non consapevole di sostegno alla propria capacità educativa.

Il *rituale della stipula del contratto* è denso di significati per gli assistenti sociali. E non solo perché li garantisce sulla praticabilità dell'intervento. Infatti molti assistenti sociali attribuiscono al contratto anche un significato emancipante:

Funziona bene, è uno strumento iniziale per avviare per bene una famiglia a fare dei passi in avanti. Fa vedere che si sta lavorando assieme su obiettivi condivisi e allo stesso tempo è un'arma che si ha in mano nei momenti di crisi, quando la famiglia vorrebbe buttare via tutto. E' un aiuto a fare dei richiami non autoritari: sono stati loro ad accettare l'educatore, non possono tirarsi fuori..

X, assistente sociale

Il contratto è essenziale con le famiglie. Restituisce un senso di dignità e riconosce una loro autonomia. Io se posso lo faccio anche per altri interventi come mia metodologia, anche se non è previsto. E' importante anche perché dal punto di vista educativo le regole sono importanti.

X, assistente sociale

Gli educatori sono i più critici a proposito del *rituale della stipula del contratto*, che considerano come un evento "burocratico", in cui la famiglia si presenta come una parte "costretta", senza cioè la possibilità sostanziale di rifiutare i contenuti del *contratto*:

E' sempre un momento allucinante, in pompa magna, con le famiglie sottomesse, e nulla più che una formalità burocratica da sbrigare. Cosa devono fare: firmare. Poi la bontà del tuo intervento te la giochi nel rapporto.

X, educatore.

Secondo Pateman, il contratto permette di scambiare obbedienza per protezione, implica sempre soggezione e subordinazione¹²¹. Il contratto, in quanto forma dominante di regolazione e

¹²⁰ Cfr. De Leonardis (1988b). I tecnici dell'infanzia avrebbero ancor di più il potere sia di fare che di orientare ciò che viene fatto, sottraendosi alla visibilità e al discorso pubblico.

¹²¹ Cfr. Pateman (1997). Vedi anche Pitch (1998).

legittimazione è una forma sociale “strutturante” che esclude chi non è soggetto contrattuale: nel contrattualismo non vi può che essere uguaglianza intesa come assimilazione. Per molti operatori domiciliari, criticare il *rituale della stipula del contratto* è una forma di onestà intellettuale che riconosce l’origine artificiale, convenzionale dell’intervento domiciliare, e allo stesso tempo prova a mettere in discussione il “dominio” esercitato dal campo organizzativo sulla volontà dei genitori¹²²:

Dai, parliamoci chiaramente, che possibilità hanno di dire di no. A parte che a molti è prescritto da un decreto, per gli altri rifiutare un’adm vuol dire mettersi contro il servizio sociale, e lo sanno tutti che alla famiglia che non collabora si tolgono i bambini.

X, educatore.

Indubbiamente il rituale del contratto solleva molte domande, sia di natura filosofica che legate allo stile di pensiero del campo organizzativo. Sono quesiti che si pongono in riferimento ai due nodi relativi ai meccanismi sociali dell’accesso ai servizi di adm: la libertà di scelta del contraente e la sua dotazione di capitale economico e culturale¹²³. Ci si può interrogare sulla funzione del rituale del contratto: esso segna per il minore il passaggio “dallo status al contratto”, dalla condizione determinata soprattutto dai vincoli ascritti dall’appartenenza al nucleo familiare ad una situazione sottoposta allo sguardo di un esterno, che lo tutela secondo nuovi vincoli, posizioni e ruoli (da “figlio” a “caso”, da “bimbo” a “minore”), la cui bontà (“il miglioramento delle condizioni per il loro benessere”) è valutata e decisa dall’intreccio di scambi fra gli operatori delle differenti popolazioni del campo organizzativo. Ci si può inoltre porre delle domande sulla natura delle competenze genitoriali: cosa *sono* le capacità educative del genitore? Sono possedute allo stesso modo in cui si possiedono capacità materiali? E quale è lo standard minimo da riscontrare prima di far scattare i provvedimenti? Sono forse le risorse di tempo degli assistenti sociali o le risorse economiche delle *ore-adm* a normare flessibilmente cosa è maltrattamento e cosa non lo è?

Non è pensabile fornire una risposta diretta a ciascuno di questi quesiti. Essi mi hanno fornito ulteriori “coordinate” per delimitare lo spazio sociale dei temi e dei problemi da prendere in considerazione nel lavoro interpretativo. In particolare nel corso del quarto capitolo vedremo i processi di sensemaking attraverso cui quotidianamente gli attori costruiscono – o meno - delle risposte a questi quesiti utilizzando le risorse istituzionali del campo organizzativo. Qui, al contrario, aggiungerò un altro ordine di questioni che le differenti unità organizzative aprono specificatamente sui significati del rituale del contratto.

Il problema che muove le riflessioni all’interno delle cooperative come dei S.S.d.F. è legato alla valutazione delle modalità di accesso al servizio. Come abbiamo visto, le assistenti sociali valorizzano il contratto per la sua funzione educativa e polemizzano con il Comune nel caso in cui debbano usarlo in presenza di un decreto del Tribunale dei Minorenni.

L’Ufficio Centrale ADM, nella formulazione dei nuovi standard in vista della futura gara di appalto, ha ripensato alla gestione dell’adm in casi di decreto dell’Autorità Giudiziaria. Il Comune riconosce le difficoltà in situazioni in cui viene prescritto un intervento per un nucleo familiare che le assistenti sociale non ritengono adatto, ma contemporaneamente accetta la *logica dell’appropriatezza* secondo cui il S.S.d.F. deve recepire le indicazioni del Tribunale, poiché ciascuna popolazione organizzativa deve definire le azioni appropriate in termini di rapporti fra ruoli e situazioni¹²⁴. La soluzione all’impasse del rituale del contratto in presenza di decreto del

¹²² Chiaramente, non sto esprimendo alcun giudizio etico sulla bontà e la necessità di esercitare questo potere.

¹²³ Ovviamente il meccanismo di selezione fra i minori da seguire con un intervento di adm all’interno della “casistica” segnalata dal servizio avviene attraverso un processo decisionale a cestino di rifiuti, cfr. pp. 93-95.

¹²⁴ Cfr. March, Olsen (1992, p. 232). Secondo la logica dell’appropriatezza le azioni sono fatte corrispondere a situazioni mediante regole organizzate in identità. In questo senso i processi decisionali sono espressione di conformità a regole e di realizzazione di identità: implicitamente o esplicitamente i decisori si pongono domande sul *riconoscimento* (che tipo di situazione è questa?), sull’*identità* (che tipo di organizzazione è questa?) e sulle *regole* (che fa un’organizzazione come questa, in una simile situazione?). Cfr. March (1998, pp. 67-112).

T.M. viene trovata nell'attribuire maggiori responsabilità di scelta alla famiglia, rinforzando cioè il rituale del contratto:

Il Tribunale dei Minorenni può prescrivere l'adm, ok? Quindi noi la facciamo. Nel senso che il servizio sociale mette in gioco la cooperativa, si fa l'incontro con la famiglia, a quel punto bisogna sottoscrivere un contratto educativo. Ok? Quindi noi ci atteniamo alle indicazioni del TM. Se la famiglia non ci sta, la famiglia non firma il contratto, non è possibile attivare l'intervento, la famiglia si assume le sue responsabilità in questo caso e il percorso viene restituito al Tribunale. Al Tribunale si dice: questi non hanno firmato il contratto; noi da contratto non possiamo lavorare. Allora, a questo punto, il Tribunale, che so, si pagherà il suo educatore che manderà lì con la forza. Volendo può avere altri strumenti, ma non può ingaggiare le nostre cooperative che per contratto devono fare un contratto con la famiglia. E' una procedura chiara se non altro. Mi sembra pulito il percorso, anche corretto.

X

Anche le cooperative si pongono con precisione quesiti relativi al senso del rituale del contratto. Tuttavia tra le due cooperative studiate c'è una forte differenza. In un caso, la cooperativa ritiene che il problema principale del rituale del contratto sia legato agli attori che vi partecipano e ai loro ruoli. Infatti si sostiene che il l'adm andrebbe innovato attribuendo alle cooperative la responsabilità di selezionare le famiglie destinatarie del servizio.

Sai quanto si spaventa una famiglia ad andare ai servizi sociali, a firmare quelle carte? Ci abbiamo messo cinque anni a convincere una famiglia a rivolgersi ai servizi per avere aiuto. E abbiamo lavorato gratis, perché certe cose le fai come volontario, se serve. Noi però le persone le trattiamo sempre con rispetto. Hai mai sentito qualcuno nei servizi chiamare una donna "signora"? Potremmo essere noi a proporre le famiglie, parlandone prima con loro in modo da spaventarle meno, da muoverci con più tatto, meno burocraticamente. Perché non possiamo essere noi del Terzo Settore a garantire l'accesso pubblico?

X

In queste parole troviamo una molteplicità di significati. Gli attori della cooperativa si propongono di superare i limiti della logica contrattuale attraverso la propria mediazione. Questo presuppone da un lato il considerarsi differenti dal S.S.d.F. negli stili relazionali e nell'attenzione alla dignità degli "utenti". Dall'altro implica una sottovalutazione della portata dei meccanismi legati al contratto in quanto forma strutturante le relazioni sociali¹²⁵.

A differenza, nell'altra cooperativa si vorrebbe superare i limiti del rituale del contratto proponendo una logica contrattuale fra la cooperativa stessa ed il S.S.d.F. In sintesi l'assistente sociale individuerebbe i nuclei familiari coi quali avviare un potenziale intervento e poi negozierebbe l'opportunità di intraprendere o meno l'adm assieme alla cooperativa, dotata di un potere di veto. Perciò è importante non tanto uscire dalla logica contrattuale ma rinforzare il proprio peso di soggetto contrattuale per poter tutelare meglio i minorenni e per poter salvaguardare l'adm, ovvero per potere assicurarsi che l'adm venga avviata solo nelle situazioni adeguate - "per cui è utile" - anche a fronte di richieste "indebite" del Tribunale dei Minorenni.

Mi sembra importante aggiungere un ultimo aspetto proprio dello stile di pensiero del campo organizzativo, che aiuta ad *inquadrare* quanto detto finora. Tutti gli attori attribuiscono un *valore strumentale* a questo rituale, che lo criticano o meno. Per gli attori del campo organizzativo i rituali *servono*; il problema non è tanto quello di eliminarli, ma semmai di progettarli e realizzarli con

¹²⁵ Anche in questo si può rintracciare l'importanza del *frame de "la" relazione* per cui ciò che conta è *esclusivamente* la relazione empatica fra operatore ed utente.

maggior cura. In questo senso, per gli attori, il rituale del contratto *segna* per molte famiglie l'uscita dalla solitudine, combatte quella *informalizzazione*¹²⁶ della vita sociale che aumenta il disagio esistenziale nella ricerca del senso da attribuire alla quotidianità.

Cap 3. 5: Le relazioni interorganizzative

Come abbiamo visto nei quattro precedenti paragrafi l'adm nasce nel complesso intreccio fra attori ed unità organizzative appartenenti popolazioni molto differenti. Lo scopo di questo paragrafo è quello di descrivere alcuni aspetti generali delle relazioni interorganizzative che siano utili per comprendere i funzionamenti del campo organizzativo. Partendo dalle considerazioni del precedente paragrafo vedremo subito le relazioni fra il Tribunale dei Minorenni ed i S.S.d.F. e l'Ufficio Centrale A.D.M.. Successivamente prenderò in considerazione i rapporti reciproci fra questi ultimi e le cooperative sociali.

S.S.d.F. – T.M.

La forma delle relazioni fra TM e S.S.d.F. in relazione all'adm potrebbe essere interpretata secondo il modello della *schismogenesi simmetrica* proposto da Bateson. La schismogenesi è "un processo di differenziazione nelle norme del comportamento individuale o di gruppi di individui risultante da interazione cumulativa tra individui"¹²⁷. La forma simmetrica di questo processo di cambiamento progressivo denomina quelle situazioni di competizione in cui l'affermazione di una identità o di un comportamento di una parte rafforza lo stesso atteggiamento nell'altra parte. Più specificatamente, il fatto di rivendicare a sé da parte di una delle due popolazioni organizzative le competenze per la decisione degli interventi di adm, produce un irrigidimento degli attori dell'altra popolazione ed un comportamento *simmetrico*. Questo processo avviene anche attraverso varie forme di giustificazione, secondo cui sarebbero sempre "gli altri" a conferire l'autorità per definire l'intervento:

Sono i servizi sociali che chiedono l'intervento del TM. E' giusto che l'adm sia fatta liberamente, che sia scelta dagli assistenti sociali. Però devono mettersi d'accordo: prima si lamentano di lavorare solo per la Magistratura e di non riuscire così a fare la prevenzione. Ma sono loro stessi che ci sollecitano ad intervenire, che ci fanno fare sempre più decreti anche quando non ce ne sarebbe bisogno

X, giudice togato

Sono i giudici che ci dicono di intervenire autonomamente, di essere noi a fare le diagnosi, che il loro decreto tiene conto pragmaticamente delle forze che mettiamo in campo noi. Allora siamo noi quelli che devono decidere cosa fare: ce lo dicono loro stessi. Però poi non devono rimangiarsi tutto.

X, assistente sociale

Resta il fatto che l'adm viene avviata molto spesso in presenza di un decreto del tribunale dei Minorenni. Il grafico sottostante indica la percentuale dei minori seguiti dall'adm nei periodi per i quali mi è stato possibile accedere ai dati. Analizzando più in dettaglio i dati relativi all'anno 1997, osserviamo che su 308 minori seguiti dall'adm, 152 avevano un decreto del TM. Ho cercato di incorporare questo dato per rendere più leggibili le ragioni che portano al decreto. Cinque (3,3%) sono bambini per i quali negli anni in passato era già stato realizzato e si era concluso un primo progetto di adm. 48 (31, 6%) avevano un progetto di adm già avviato prima del 1997. Di questi 48,

¹²⁶ Cfr. Elias (1985). "Lo sforzo compiuto nel tentativo di evitare rituali e forme socialmente prescritte aumenta l'aspettativa nella forza creativa ed espressiva individuale. Tuttavia, gli uomini giunti all'attuale stadio di civilizzazione spesso non sono all'altezza di tale compito.": Elias (1985), p. 46.

¹²⁷ Bateson (1988), p. 166.

per il 57,9% il decreto in atto nel 1997 è stato emesso prima dell'avvio dell'adm, mentre per il 42,1% è stato emesso nel corso dell'intervento di adm (nella maggioranza dei casi nel 1996).

Per i restanti 99 minorenni, l'intervento di adm è stato avviato nel 1997 (65,1% del numero complessivo di minori in adm nel 1997). Per questi 99 minori, il decreto in atto nel 1997 è stato emesso per il 23,7% non più di tre mesi prima dell'avvio dell'adm, per il 29,9% dai quattro ai sei mesi prima e per il 32% dai sette ai dodici mesi prima.

Ma in cosa consistono questi 152 decreti? 87 (il 57,2%) hanno un decreto di affido al Comune, di cui il 1,7% con prescrizioni ai genitori e il 32,2% con disposizioni relative all'adm. I rimanenti 65 (42,8%) hanno un decreto di sostegno e controllo, di cui il 55,4% con prescrizioni ai genitori ed il 23,1% con disposizioni relative all'adm. Quindi solo 43 minorenni (il 28,3% dei 152 con adm e un decreto del TM, il 14% del numero di minori seguiti dall'adm) hanno un decreto contenente disposizioni relative all'adm.

L'adm è una posta in gioco nella conflittualità fra l'assistente sociale e il magistrato. In assenza di luoghi istituzionali in cui discutere e concordare gli interventi, si moltiplicano i pregiudizi reciproci e le scelte drastiche.

Possono lamentarsi ma non prendono mai in carico gli adolescenti. Ed io ogni tanto gli piazco giù un decreto per fare un adm con un quindicenne, così forse la capiscono. Stesso discorso si potrebbe fare per gli psichiatri.

X, giudice onorario

Cosa devo fare, io probabilmente farò ricorso contro il Tribunale: siamo pieni di casi dimenticati, di casi abbandonati, di gente in attesa di una decisione da mesi. Fanno tutto con casualità.

X, assistente sociale

La fiducia è una risorsa istituzionale, propria del campo organizzativo. Gli operatori si fidano l'un l'altro quando esistono spazi in cui si possono creare e consolidare pratiche capaci di generare fiducia. Nei rapporti quotidiani i Magistrati sono spesso preoccupati delle condizioni di lavoro dei S.S.d.F. e discutono con loro della metodologia usata.

Noi cerchiamo di chiedere agli assistenti sociali in base a quali criteri valutano la capacità del ragazzo di reggere.

X, giudice togato

Un decreto eseguito aiuta, ed il genitore capisce. Se però il lavoro del servizio è distaccato, i decreti calano dall'alto

X, giudice togato

Per contro, gli assistenti sociali si sentono attaccati nella loro professionalità e nella loro capacità progettuale.

Se un magistrato mi fa un decreto con l'adm, io mi incazzo nera, perché lui mi deve dire di prendermi in carico un minore e tutt'al più se allontanarlo o meno. Lo strumento però lo decido io. Cosa ne sa il magistrato, da lì, che famiglia ha di fronte. Siamo noi che gli facciamo le indagini sociali, siamo noi che conosciamo la famiglia, parliamo con gli insegnanti. Ognuno faccia il suo.

X, assistente sociale

L'adm non è un servizio ad accesso libero per famiglie che ne facciano richiesta, come ad esempio il sussidio; è un nostro strumento che usiamo con attenzione per trattare alcune situazioni familiari complesse. Il tribunale non può stare sempre lì a dirci cosa fare. Ognuno, io credo, dovrebbe fare il

proprio lavoro. Io se facessi l'educatrice sono convinta che la farei male, ugualmente se facessi il giudice: perché continuerei a fare l'assistente sociale. Allora si lavora bene solo se ognuno sta al suo posto, se il tribunale o se vuoi anche la scuola o il CPS o il SER.T ti segnalano una situazione ma non ti dicono cosa fare. E' come se sminuissero il tuo lavoro, come se non ci fosse fiducia.

X, assistente sociale

T.M. – Ufficio Centrale A.D.M.

Anche i rapporti fra il Tribunale dei Minorenni e gli uffici centrali dell'Assessorato sono difficili. In questo caso i pregiudizi sono legati all'attribuzione reciproca di responsabilità molto precise e ad una conflittualità che non trova spazi istituzionali in cui esplicitarsi. Rispetto ai contatti con le assistenti sociali, i rapporti fra T.M. e uffici centrali sono molto casuali, e la comunicazione è ancora più mediata e formale. Se possiamo dire che la posta in gioco nelle relazioni fra S.S.d.F. sia soprattutto rappresentata dalla "stima", nelle relazioni fra T.M. e Assessorato è rappresentata dall'idea di "efficienza".

La difficoltà di collaborazione fra Tribunale dei Minorenni e Assessorato ai Servizi Sociali è una costante nelle parole dei Magistrati. I magistrati vorrebbero arrivare ad un protocollo di intesa con il Comune, che preveda collaborazione interistituzionale e "momenti di monitoraggio sull'avanzamento dei casi" e che limiti "l'accumulo di lavoro senza senso". I dirigenti dell'Area Minori negano con grande fermezza che ci siano problemi di relazione fra l'Autorità Giudiziaria ed il Comune, e tantomeno che queste difficoltà abbiano una base organizzativa:

Nei discorsi più informali le motivazioni delle lamentele dei giudici vengono riguardano il valore simbolico attribuito alla presenza nel TM all'interno della struttura della carriera nella Magistratura: Il Comune valuta positivamente lo stato attuale dei rapporti, richiamando la dimensione ideologica che avrebbe assunto il Tribunale negli anni 70, a cui sarebbe subentrata finalmente una nuova linea, "recuperando il proprio ruolo".

S.S.d.F. - Ufficio Centrale A.D.M.

Del rapporto fra i S.S.d.F. e gli Uffici Centrali già ho detto molto: vale la pena, tuttavia, aggiungere qualche particolare. In primo luogo il giudizio degli assistenti sociali nei confronti della gerarchia è caratterizzato da una forte e "indiscussa" disistima. I dirigenti di I. go Treves sono innanzitutto quelli che "chiedono" ma intanto "smantellano", ovverosia le cui scelte politiche sono sempre dettate da un contenimento sia delle risorse economiche che di quelle simboliche¹²⁸. Inoltre sono distanti, non conoscono i problemi dell'assetto organizzativo, non hanno dimestichezza, né tantomeno sono in empatia, con le difficoltà e le urgenze "vere" della gente. Sono considerati vecchi: secondo gli assistenti sociali più anziani sono più di 10 anni che non viene fatta una riforma organizzativa del servizio e che non viene avviato qualche nuovo servizio a livello centrale. Inoltre i dirigenti sono "persi nelle lotte intestine", preoccupati solo del proprio consenso all'interno dell'assessorato.

Gli assistenti sociali non hanno mai dei momenti collegiali in cui incontrare i propri dirigenti. Non hanno mai avuto uno scambio diretto con l'assessore, e con gli altri dirigenti parlano di tanto in tanto, ma solo individualmente. Ritengono che nel loro campo di azione gli venga impedita la partecipazione alla definizione della forma organizzativa e delle scelte strategiche di politica sociale. Si sentono depositari di un patrimonio di "'analisi sociale" che non possono comunicare:

Sai quante cose sappiamo noi qua in questo servizio su Milano? Tutto. I casini, i capi, le possibilità. Ma chi ci ascolta, a chi possiamo raccontarlo? Dovrebbero essere interessati alla conoscenza del territorio e noi siamo i terminali della pubblica amministrazione. Eppure va tutto sprecato. Ci

¹²⁸ Ad esempio il divieto di partecipare ai corsi di formazione.

chiedono solo di lavorare sull'urgenza, di tutelare. E se non ce la facciamo, va bene lo stesso. Come fai ad aprire un conflitto? Dove lo apri?

X, assistente sociale

Dal punto di vista di chi lavora all'Assessorato i giudizi sugli operatori dei servizi territoriali sono esattamente speculari: le assistenti sociali sono demotivate e senza quelle competenze creative che possiedono al centro. La mancanza di risorse economiche non dipende da loro né da una volontà politica ma dalla "congiuntura che investe tutta l'Europa", mentre le fratture sociali di Milano obbligano a prendere in carico un numero superiore di minori rispetto ad alcuni anni fa: "il modello organizzativo è collaudato, quello che non va sono le persone". Così l'adm è uno strumento preventivo, o meglio lo sarebbe se se ne potesse disporre in termini quantitativamente differenti, ma sta agli assistenti sociali, ridefinirne l'uso anche per le situazioni più drammatiche.

Certo che sarebbe meglio usarlo in situazioni idilliache. Ma sono le famiglie ad essere degradate, e non possono essere escluse solo per le paranoie tecniciste di qualche assistente sociale. Parliamoci chiaro, anche nelle situazioni più drammatiche è possibile ottenere risultati, certo occorre ripensare sempre lo strumento. Il problema è la qualità: se l'operatore ci pensa e ci ripensa. Io voglio operatori che ci mettono su la testa e che mi dicono: "dedico del tempo a ripensare gli interventi". Ma gli interventi devono essere fatti. La scommessa attuale è puntare sulla qualità. E la qualità, al di là dell'esperienza, la fa l'attitudine e la motivazione. A me ciascuno mi deve dimostrare di non essere come quell'Artico, non so se ci intendiamo...

X

Per i dirigenti l'Assessorato di Milano ha una storia, "è sempre stato all'avanguardia" sulle problematiche minorili, è "in ricerca". I dirigenti non riconoscono limiti relativi ai processi comunicativi con i S.S.d.F., ma personalizzano le responsabilità, "biasimano le vittime e consigliano vivamente il metodo del self help¹²⁹".

Volere è potere: a partire dalle assistenti sociali, che hanno la tendenza a drammatizzare, al vissuto del sentimento. Nessuno impedisce agli assistenti sociali di fare, né di farsi una formazione o di rivendicarsi degli spazi per la supervisione. Le assistenti sociali hanno un tarlo psicologico nel cervello con cui nascono, e la loro scuola dovrebbe toglierglielo e non farlo crescere: dovrebbe insegnare alle persone ad organizzarsi. Le assistenti sociali si fanno carico dei problemi del mondo. Se riconoscessero questi meccanismi avrebbero tutto il tempo per ricavarli degli spazi. Io gli dico sempre, quando mi telefonano e mi dicono le loro richieste: "chi vi impedisce di farlo?". Non ci si può calare all'interno del ruolo di vittima. Prima che l'altro venga a darmi una mano, io da me che soluzione posso trovare? Capisci, così dovrebbero ragionare. Dirsi: "io ci posso provare".

X

Quando gli assistenti sociali si lagnano io faccio un gioco. "Ribaltiamo i ruoli: perché non lo fai?" Io dico così. C'è una cultura radicata da tanto tempo, una specie di tarlo genetico degli operatori sociali: siccome ho dedicato la mia vita agli altri mi sento sempre in debito. Quindi io sono convinta che prima di parlare di organici, se è tanto o se è poco il lavoro che fanno le assistenti sociali, io cerco di capire se ne possono fare di più facendolo diversamente. E poi una di quelle cose che manca è quella di quantificare cosa si fa! Misurarlo oggettivamente. Come fanno a dire che

¹²⁹ Bourdieu (1992), p. 15.

fanno tanto: le assistenti sociali non hanno questo strumento né lo costruiscono.

X

S.S.d.F. – Cooperative Sociali

Le cooperative guardano con preoccupazione lo “stato” dei S.S.d.F. Ritengono che una buona collaborazione della cooperativa con il servizio e, assieme, di ciascun educatore con l’assistente sociale, siano condizioni necessarie per intraprendere un’adm. Le relazioni sono spesso difficili: in primo luogo a volte gli assistenti sociali “spariscono”, si licenziano o vengono trasferiti senza essere sostituiti.

Il turn-over determina una mancanza di continuità nel lavoro delle assistenti sociali e rende più complicato il perseguimento degli obiettivi previsti nel progetto educativo. Spesso al momento della presentazione dei casi, le assistenti sociali dispongono solo di notizie frammentarie o teoriche avendo assunto la competenza del caso da poco tempo. Ciò rende difficile definire un corretto progetto di intervento. Vengono in genere presentati sempre casi più deteriorati. Scattano meccanismi di delega di competenze nei confronti degli educatori che sono molto dannosi per un efficace approccio ai problemi.

X

Le cooperative rimproverano agli assistenti sociali di non mettere a tema le loro difficoltà e le loro carenze, e di ricorrere a loro per imparare come trattare i casi. Gli assistenti sociali si lamentano dell’invadenza delle cooperative e della giovane età di alcuni educatori.

A scuola ci vanno a parlare loro e non i genitori, si sostituiscono in tutto, anche sulle scelte morali e sessuali dei genitori. E poi se fai un progetto su una famiglia non puoi invitarla alla catechesi.

X, assistente sociale

Per gli assistenti sociali è necessario che siano unicamente loro stessi a decidere quale strumento usare per prendere in carico il minore perché solo loro possiedono un’informazione “tendenzialmente” completa sulla famiglia. Gli assistenti sociali hanno il quadro complessivo delle *ore-adm* già impegnate e quindi possono valutare in relazione ad un ordine di priorità e, inoltre, hanno chiaro il patrimonio di risorse e quindi gli strumenti alternativi che il servizio “possiede” per poter “prendere in carico” ciascuna famiglia.

Fino a prova contraria, l’adm è uno strumento del servizio sociale. Mentre qui la cooperativa è molto conosciuta, ci porta dei casi, fa di tutto perché le vengano assegnati. Ti dice che lei ci lavora ugualmente, anche a gratis. Ma alla fin fine sceglie di sua volontà, a simpatia, senza criterio. E noi non abbiamo che un monte ore limitatissimo.

X, assistente sociale.

In altre zone invece i rapporti sono più stretti e caratterizzati da minori tensioni. Tuttavia, oltre alle differenze, c’è un frame isomorfo che guida le cooperative nelle interazioni con il S.S.d.F. Le cooperative sono spaventate per la “decadenza” del S.S.d.F. Entrambe esplicitano che il “processo di degenerazione” è iniziato negli ultimi anni. Questo è un discorso che ciascuno degli educatori e dei soci della cooperativa con cui ho parlato mi ha sempre ripetuto. Senza entrare nel merito di considerazioni epistemologiche sul “realismo” di un giudizio condiviso dalla totalità dei membri di una popolazione organizzativa, a suo modo anche molto differenziata nelle relazioni con l’oggetto del giudizio, mi pare importante prendere in considerazione questo giudizio come semplice fatto sociale. E’ un frame che struttura profondamente lo stile di pensiero e le relazioni inter-organizzative del campo dell’adm. Non c’è un’unica ragione per questa decadenza: ciascuno degli

attori della popolazione organizzativa delle cooperative ne esplicita di differenti, anche se le principali sono: “le nuove politiche giudiziarie del T.M.”, “il taglio alla spesa sociale”, “l’assenza di supervisione”, “la mancanza di capi”, “l’assenza di personale”, “la crisi della famiglia nel tessuto sociale metropolitano”, “l’aumento delle nuove povertà”, “la mancanza di politiche”.

Poiché è il S.S.d.F. che gestisce i meccanismi di accesso al servizio, il *mito della decadenza* spiega perché vengono scelti casi “impossibili”, senza obiettivi educativi sostenibili. Gli educatori lamentano nelle relazioni con i S.S.d.F. che l’adm non è più un servizio preventivo, che viene fatto in situazioni da cui i bambini andrebbero allontanati, o che serve solo ad accompagnare e sostenere un percorso che porta verso l’allontanamento. Come ogni mito organizzativo, anche quello della *decadenza* porta con sé un contenuto informativo che aiuta a comprendere un fenomeno creando la “giusta” interpretazione e occultandone altre cause. Provo a fare un esempio: una cooperativa è sconcertata dal sempre maggiore numero di aggregati domestici in una determinata zona X in cui gli viene detto di intervenire per l’adm e in cui riconoscono situazioni di abuso. Nonostante la Cooperativa intervenga nella zona da diversi anni ritiene che questa sia una situazione inedita, propria degli ultimi 2 anni. Data la grande riflessività che caratterizza la cultura organizzativa della cooperativa, questa constatazione comporta molti momenti assembleari di discussione sulla situazione, nonché alcuni momenti di studio con esperti di abuso e maltrattamento minorile. Ma le ragioni della presenza di tante situazioni di abuso viene ricondotta essenzialmente al mito della decadenza del S.S.d.F e non ad altre cause. Un altro esito di questo mito è l’assenza di confronto sulle prospettive dell’adm con le assistenti sociali, che vengono invalidate come interlocutori competenti.

Il S.S.d.F., nel panico, vede delle situazioni, non sa cosa fare nella situazione in cui sono e ci manda dentro a noi. L’adm sarebbe impossibile, ma rifiuta oggi, rifiuta domani, il nostro potere contrattuale non è così forte nei confronti del S.S.d.F. Sono loro a scegliere i casi, noi possiamo discutere nel merito della scelta ma non possiamo sempre rifiutarci. E poi come fai a parlarne con loro, quando non sanno da che parte muoversi e si rivolgono a me un giorno sì e l’altro pure per chiedere consigli?

D’altro canto le assistenti sociali negano di avviare interventi in contesti familiari “intrattabili”. A volte usano l’adm proprio per “guardare dentro una famiglia, capire meglio come avviene la comunicazione, quali sono le relazioni fra le persone, avere più elementi per formulare un progetto”. Sono alla ricerca degli strumenti più opportuni per riconoscere il maltrattamento e per intervenire con cognizione di causa. Lamentano di essere senza “partner”:

E noi siamo qui, sole sole, in questo percorso di ricerca così nuovo, con questa cosa dell’abuso che è sconcertante, di cui sappiamo così poco. Siamo senza mezzi e senza, non so come dire, compagni di strada.

X, assistente sociale

Sono un po' sconcertata, sembra quasi sempre di avere categorie differenti, di non riuscire a trovare linguaggi comprensibili, o forse anche di perseguire obiettivi differenti.

X, assistente sociale

Al di là di questo particolare esempio sulle interpretazioni dell’adm in situazioni di presunto abuso, mi pare necessario ricordare come il *mito della decadenza* nasca dalle pratiche quotidiane e venga alimentato dai blocchi comunicativi che caratterizzano il campo organizzativo.

Il problema, da una parte, è che i servizi socio-educativi risentono profondamente della loro origine socioassistenziale, mentre dall’altra sono collocati al crocevia di una fitta rete professionale e istituzionale che ne determina la cultura. Niente di male, in questo, ovviamente. Se non fosse che

ogni soggetto coinvolto parla di quello che è importante dal proprio punto di vista a seconda del potere relativo che possiede nel sistema. Ne risulta ne conseguenza una sorta di *Esperanto* prodotto dall'interazione fra psicologici, psichiatri, assistenti sociali, coordinatori delle A.S.L., responsabili delle cooperative, capace di elaborare un discorso complesso e dettagliato ma privo di ogni riferimento a ciò che l'educatore dovrà fare una volta *solo* di fronte all'utente¹³⁰.

Di fronte a questo tipo di relazioni fra cooperative e S.S.d.F., l'Ufficio Centrale ADM ha scelto di spostare su un piano simbolico i conflitti, organizzando un corso di formazione congiunto. Il corso è stato molto criticato per la sua forma didattica:

Come fai a lavorare quando sei in 70, per un paio di ore scarse, ascolti due che parlano e non puoi interloquire? E' stata una cosa di facciata.

X, assistente sociale

Il tentativo del Comune è stato quello di favorire una distensione delle relazioni interorganizzative chiamandosi fuori dal campo organizzativo, mettendo fra parentesi la problematicità innanzitutto delle *sue* relazioni di potere con i S.S.d.F. e le cooperative. Negli stessi termini può essere interpretata la ricerca sull'efficacia commissionata dal Comune ad alcuni ricercatori esterni dell'Università Cattolica. Nelle rappresentazioni sociali degli assistenti sociali e degli educatori è stata un modo per affermare simbolicamente il valore "indiscutibile" dell'*adm* senza affrontare i nodi organizzativi e le difficoltà quotidiane degli operatori. Gli "esperti" sono stati usati per certificare la qualità dell'intervento senza considerare il contesto istituzionale in cui avviene.

Cosa è stata quella ricerca: una modalità per affermare politicamente alcuni dirigenti, di farsi vedere. Lo so bene io che l'*adm* potrebbe essere l'intervento migliore del mondo, ma se poi non me lo fanno usare per quello che mi serve. Prova ad usare l'ultimo modello stracertificato di lavatrice per collegarti ad internet o per cuocere un pollo, e poi vediamo cose te ne fai degli scienziati e delle brochures di spiegazioni con il bollino di qualità. Poi ce la vengono a insegnare a noi che cos'è la qualità, con queste parole che ci ripetono mille volte al giorno. Provino loro ad avviare un intervento educativo con un decreto che ti pende sulle spalle e con tre ore-*adm* in croce da tagliare a qualche altro caso.

Lasciamo perdere la ricerca, soldi buttati via per dire una serie di numeri legati a dei "se" che nei servizi di Milano fanno solo ridere: condizioni che non ci saranno mai.

Mi chiedo come gli sia venuto in mente di fare una ricerca per capire quando serve un intervento di *adm* senza parlare del tipo di famiglia, se così si può dire, in cui serve e che tipo di assistente sociale serve. Una ricerca di cosa? Di impressioni raccolte dagli educatori sul proprio lavoro. Io so solo che da 12 anni nessuno mi ha mai chiesto di dire dopo sei mesi o due anni dalla chiusura di un'*adm*, cosa succede al minore. È in comunità? Lavora ed è milionario? Lo hanno ucciso di botte i genitori? Qua in 15 anni nessuno ha mai guardato nel lungo periodo a cosa succede dopo l'*adm*.

Mah, mi pare di dire delle banalità e ci si stufa anche a dirle.

Cooperative Sociali – Ufficio Centrale A.D.M.

¹³⁰ Salamone (1997), p. 101

Il rapporto fra l'Ufficio Centrale ADM e le cooperative è individualizzato. Non esiste nessun tavolo di discussione e confronto in cui le cooperative possano "fare il punto" con l'Ufficio sui limiti e gli indirizzi del servizio. Non esiste uno spazio istituito che permetta una comunicazione di interesse generale. Il campo organizzativo, come abbiamo visto ripercorrendo alcuni aspetti della storia istituzionale dell'*adm*, è stato "messo in forma" dalla gara di appalto del 1993 che ha trasformato radicalmente i rapporti fra il Comune e le cooperative e fra le cooperative tra loro. Per capire meglio la rilevanza dei rapporti fra le cooperative ed il Comune è utile analizzare diacronicamente il ciclo di vita del *Tavolo degli Enti ADM*.

Il "coordinamento tra enti convenzionati con il comune di Milano per gli interventi di *adm*" è nato nel 1987¹³¹ per facilitare una elaborazione comune degli indirizzi e degli obiettivi *politici* espressi dall'intervento di ADM all'interno della rete dei servizi alla famiglia, oltre che dei presupposti e degli obiettivi *tecnici*. Inoltre ha contribuito a formulare la struttura organizzativa, a stendere le normative della convenzione e della gara di appalto tra Comune ed enti, a formulare l'intervento nel quadro del rapporto istituzionale tra Ente e Comune di Milano, a concordare i costi e le rette orarie offerte in convenzione. Il Comune di Milano, ha sempre riconosciuto informalmente l'esistenza del coordinamento. In seguito alla definizione dell'appalto per il biennio 1990/1991 ed alla posizione "statica" del Comune di Milano rispetto alle ulteriori elaborazioni, il coordinamento ha rarefatto la frequenza degli incontri. In un primo periodo ha trasferito molte sue funzioni negli incontri periodici tra i Coordinatori degli Enti e gli Uffici tecnici del Comune di Milano. La gara di appalto indetta dal Comune ha istituito standard che hanno "costretto" i modelli organizzativi delle differenti cooperative a una forte omogeneità e omologazione. Le cooperative si sono trovate in concorrenza l'una con l'altra ed il Tavolo degli Enti ADM è "saltato". Non si poteva più cooperare e scambiarsi consigli ed acquisizioni in un gioco a somma positiva. La logica della concorrenza ha creato le condizioni per cui gli apprendimenti e le intuizioni innovative di ciascuna cooperativa "facevano punteggio" e quindi andavano protetti con segretezza. La fiducia, che è una risorsa scarsa e creata istituzionalmente nel campo organizzativo, è "saltata" a sua volta. In breve tempo sono terminati anche gli incontri collegiali fra i coordinatori e l'Ufficio Centrale ADM. Nel campo organizzativo nei successivi 6 anni non si sono più verificate le condizioni per cui si generasse nuovamente *fiducia* - e quindi collaborazione - fra le cooperative. A detta di molti attori che hanno vissuto questo drastico cambiamento, il Comune negli anni successivi ha "goduto" della frammentazione e dei conflitti fra le cooperative, secondo la logica del "dividi et impera". Gli attori dell'Ufficio Centrale ADM sono consapevoli di aver avuto e di mantenere un ruolo nel favorire, o quantomeno nel non ostacolare, la distanza fra le cooperative. Il Comune, tuttavia, attribuisce un contenuto positivo alla logica del "dividi et impera", non riferendola agli esiti di accentramento dei poteri, ma alla possibilità di ridurre la complessità per le cooperative, non più costrette a sforzi di "definizione e ridefinizione continua del proprio ruolo ma aiutate a non disperdersi nelle loro specifiche funzioni".

Il periodo in cui ho condotto questa ricerca è stato caratterizzato dalla costruzione da parte dell'Ufficio centrale ADM del bando di concorso per la nuova gara di appalto. Il lungo percorso che ha portato a definire i nuovi standard per l'accreditamento delle cooperative che saranno titolate ad erogare l'*adm* nei prossimi cinque anni è stato giocato tutto all'interno degli uffici centrali dell'Assessorato senza mai incontrare intorno ad un tavolo le cooperative. I responsabili dell'ufficio hanno fatto un giro di consultazione nelle cooperative ascoltando le esigenze di ciascuna organizzazione, ma secondo una logica duale, di incontri faccia a faccia in cui la coordinatrice e, a volte, il presidente della cooperativa, parlavano, senza interlocuzione:

Ci hanno convocati, ci hanno chiesto se avevamo delle idee. Abbiamo detto delle cose tecniche, un quarto d'ora. Non c'è stato nemmeno il tempo di sollevare i problemi.

X

¹³¹ In quegli anni gli enti titolati per il servizio erano sei, cooperative o associazioni. Vedi anche pp. 56-60.

La distanza e la povertà comunicativa delle relazioni precludono possibilità di generare e accrescere le capacità di azione nel campo organizzativo. Così circuiti virtuosi dell'apprendimento istituzionale sono frenati dalle regole ferree della logica della *appropriatezza*¹³² che struttura il campo organizzativo: ciascuno può ascoltare ma ognuno ha la sua identità con le relative competenze e responsabilità. **Perciò nel campo organizzativo l'orizzonte della co-progettazione e della discussione dei fini e dei processi organizzativi del servizio è considerata una modalità spuria e inaccettabile, una "contaminazione nociva".**

A proposito degli esiti appena descritti della logica dell'*appropriatezza*, è interessante osservare a titolo di esempio come, a detta delle cooperative, una delle ragioni per cui esse non sono più coinvolte nella discussione del merito dei progetti sia riferibile alla "nuova cultura successiva a tangentopoli".

Non ci sentono anche perché qualsiasi riunione potrebbe essere considerata come occasione per inquinare la gara. Da cinque o sei anni tutto è più formalizzato con il comune, si sono irrigidite le procedure. Si è irrigidito tutto per una questione di controllo. Non c'è più la possibilità di sperimentare. Dopo tangentopoli la burocrazia ragiona in modo differente, vuole pararsi il culo. E questa necessità sta stravolgendo tutto. Non si può nemmeno fermarsi a parlare nei corridoi di l.go Treves con un funzionario.

X

Di fronte a questi problemi, le cooperative si interrogano sul senso del legame con il Comune. La difficoltà principale non riguarda il merito dei progetti ma le modalità con cui farli, a cui si attribuisce una connessione diretta con le motivazioni per cui farlo:

Ottimo: vanno di moda i servizi per la normalità. Ma perché vengono fatti? Per favorire la socialità o perché sono visibili politicamente? Allora il comune vuole fare di più per dire che fa, ma senza aumentare la spesa. Guardiamoci: cosa ha fatto il comune per l'*adm*? Il mercato dei servizi alla persona corre il rischio di mettersi in una situazione disastrosa. Noi siamo dei subordinati. Il comune è bravo a recepire la retorica della qualità, ma di fatto ti svilisce.

X

E' un problema economico, lì sono tutti pronti a far vedere che investono sul sociale, ma intanto contenendo la spesa pubblica, spostano le contraddizioni verso il basso su di noi, che siamo pagati come alla fine degli anni '80.

X

Il rapporto con l'Ufficio Centrale ADM investe in maniera consistente i processi di continua ridefinizione dell'identità organizzativa di ciascuna cooperativa. Le cooperative esprimono in termini dicotomici i dilemmi che l'appartenenza al campo organizzativo gli fa affrontare. Ad esempio per una cooperativa il dilemma principale è quello fra *sussistenza ed identità*.

Il comune dovrebbe imparare dai contenuti dei nostri progetti educativi. Noi diamo ai bambini la possibilità di scegliere, di avere un futuro, di coltivarsi la propria identità. Ma questi principi valgono per tutti, devo valere anche per noi. Se avessimo potere economico non faremmo la prossima gara di appalto, perché la partecipazione all'appalto ci toglie l'identità.

X

Il dilemma fra *sussistenza ed identità* contrappone la necessità di ricevere risorse economiche attraverso cui continuare a svolgere il proprio servizio, alla volontà di mantenere "integre" le proprie pratiche organizzative ed i propri "stili educativi", rifiutando standard definiti

¹³² Cfr. nota n°1 a p. 131.

esogenamente. Dunque relazioni *bloccate* con il Comune riducono l'appartenenza al campo organizzativo alle esigenze della sussistenza: la forma delle relazioni con il Comune svislisce i contenuti più positivi dell'appartenenza al campo organizzativo e al legame con la pubblica amministrazione. Ogni standard imposto, non potendo essere messo in discussione dalle cooperative viene considerato come una forzatura indebita che attenta all'identità organizzativa della cooperativa.

Le cooperative desidererebbero essere autonome, agire in un campo organizzativo con poteri redistribuiti, per poter collaborare alla pari con i servizi sociali territoriali. Fra le cooperative circola un discorso condiviso sui limiti dell'appartenenza al campo organizzativo che crea opacità sulle opportunità e sulle risorse istituzionali (fiducia, legittimità, standard operativi, competenze tecniche, ecc.) che il campo stesso genera per l'identità delle cooperative. Agli occhi dell'osservatore è più facile riconoscere che l'identità da preservare è quantomeno parzialmente rigenerata dalle interazioni quotidiane nel campo organizzativo. Non solo la sussistenza ma la stessa identità è possibile grazie all'appartenenza al campo organizzativo. Il "mondo" dell'*adm*, con le domande che continuano a circolarvi all'interno, nonostante i blocchi comunicativi e le relazioni soprattutto duali, consolida - non solo confonde - le identità organizzative e la loro potenziale capacità di apprendimento.

Capitolo 4: Processi di sensemaking: stili di pensiero e pratiche dell'intervento educativo domiciliare

Alcune precisazioni preliminari. Come abbiamo visto nel capitolo precedente, le differenti popolazioni organizzative hanno pratiche e stili di pensiero molto differenti. In questo capitolo faremo un passo avanti nella conoscenza del campo organizzativo, con l'obiettivo di elaborare ulteriori interpretazioni per poter rispondere alle domande iniziali della ricerca: *cosa sono e cosa producono* i servizi di *adm*?

Più precisamente, ho ritenuto necessario esplorare il senso attribuito dai differenti attori all'intervento domiciliare. Come vedremo, nel campo organizzativo convivono significati diversi dell'*ingresso* nel domicilio. In primo luogo presenterò alcune delle voci degli educatori, ovverosia di chi entra nel domicilio, suddividendole fra le definizioni date all'*adm* e gli obiettivi espressi. Questa particolare suddivisione è molto utile per osservare non solo la pluralità di motivazioni e di valori attribuiti all'*adm*, ma anche la molteplicità dei suoi *possibili* esiti sociali. Questo paragrafo è costruito a partire da differenti tecniche di indagine: osservazione partecipante, interviste in profondità ed interviste non strutturate.

Successivamente presenterò le voci degli attori delle altre popolazioni organizzative, per osservare come i servizi di *adm* possano avere degli esiti importanti anche all'interno del circuito dell'assistenza milanese e possano contribuire ad innescare processi di innovazione sociale.

In un terzo paragrafo tornerò a presentare alcuni dei dialoghi e delle interazioni che ho intrattenuto con gli educatori. Lo scopo di quest'ultimo paragrafo è quello di interpretare cosa succede in un aggregato domestico con la presenza di un educatore due, tre pomeriggi alla settimana¹³³. Nel corso di questa etnografia non ho potuto né intervistare qualche famiglia, né tantomeno recarmi ad osservare le attività svolte dagli educatori all'interno dei domicili. Ma il fatto di non poter condurre un'osservazione partecipante all'interno delle case non vuol dire che non si possa dire nulla sugli esiti di questo servizio, né tantomeno che ci si debba limitare a chiederli agli educatori o agli assistenti sociali, riducendosi a registrare il grado di soddisfazione degli operatori coinvolti¹³⁴. Anzi,

¹³³ Solo in alcuni rari casi l'educatore si reca presso il domicilio tutti i giorni.

¹³⁴ Una ricercatrice del dipartimento di psicologia del ciclo di vita dell'Università Statale ha svolto una lunga ricerca sull'efficacia dell'*adm*. Il lavoro è stato condotto secondo i principi dell'individualismo metodologico e presuppone come indici di efficacia il grado di soddisfazione dell'educatore. Un'altra ricerca, di cui parlo più diffusamente alle pp. 155-156 è stata commissionata dal Comune di Milano all'Università Cattolica.

questa situazione mi ha richiesto di affinare lo sforzo interpretativo, procedendo negli interstizi sociali del campo organizzativo, alla ricerca dei dati da prendere in considerazione. Nel paragrafo in questione perciò ricostruisco innanzitutto la forma del frame che guida gli educatori nell'ingresso nel domicilio, ed interpreto questo "ingresso" come passaggio cognitivo. In seguito descrivo le opportunità cognitive offerte dal campo organizzativo all'educatore e i dilemmi di fronte a cui si trova. Dal punto di vista delle famiglie, cercherò di orientare le mie riflessioni sui processi di sensemaking all'opera negli interventi di *adm*. *Le opportunità attivate dall'adm per le famiglie sono caratterizzate da una forte ed irriducibile contraddittorietà*. A mio parere le contraddizioni aperte dall'*adm* si addensano intorno a quattro temi: lo *statuto sociale* delle famiglie, l'*adm in quanto dispositivo*, la *socievolezza* ed il *setting pedagogico*. Questi gruppi di tendenze contraddittorie sorgono da quanto detto nel secondo capitolo in riferimento al *frame de "la" relazione* e al *frame del controllo individualizzato* come anche dal quotidiano funzionamento del campo organizzativo descritto nel terzo capitolo. In questo capitolo tenterò di mostrare le modalità con cui gli attori cercano di mantenere *aperte* le contraddizioni del proprio intervento, per farne una gestione positiva. In questo vedremo come tutte le azioni degli educatori siano facilitate, o al contrario ostacolate, dal funzionamento del campo organizzativo e dalle relative forme di mediazione istituite.

4. 1: Le voci degli educatori

Definizioni del servizio

Per presentare il senso attribuito dagli educatori all'*adm* inizio riportando alcuni dei discorsi che ho registrato nei momenti informali. Ho preferito ricorrere alla trascrizione delle "voci" degli educatori dai miei *appunti sul campo* perché le definizioni che gli educatori danno dell'*adm* se intervistati sono molto simili fra loro e vengono espresse con un linguaggio codificato. Inoltre nelle interviste gli educatori parlano dell'*adm* riferendosi unicamente alla loro relazione con gli utenti, riducendo la complessità dell'intervento alla relazione educatore-famiglia, senza considerare l'insieme più ampio di relazioni e di legami che trattano nel loro intervento¹³⁵. Mi sembra importante aggiungere anche che alcuni educatori¹³⁶ mi hanno voluto definire l'*adm* solo dopo avermi fatto conoscere i bambini con cui lavorano e avermi fatto osservare alcune delle attività, come a significare che dell'*adm* non si può parlare se non dopo aver conosciuto le persone, e comunque con grande rispetto.

Per gli educatori *l'adm* è un servizio in primo luogo *nuovo*, differente, che segna una rottura con le logiche assistenziali degli altri servizi ai minorenni. Secondo molti è un servizio assieme "sostitutivo" e "riparativo". Ad esempio, un educatore, andando in macchina verso la residenza di uno dei bambini con cui lavora, mi confida:

Vedi, nei miei confronti ci sono molte aspettative. Tu prima volevi sapere che cos'è l'*adm*. Ecco, non è sicuramente l'intervento salvezza - risolutore - che ci chiedono tutti. E' un semplice accompagnamento alla crescita in situazioni di particolari privazioni. E' ovvio che se al minore manca qualcosa, ed in particolare i rapporti con i propri genitori, io un po' li sostituisco. Però non è solo questo, altrimenti si creerebbe dipendenza, e allora saremmo da capo come negli altri servizi, quasi come in Istituto. Diciamo che andando in casa della famiglia del minore è più facile ricordarsi di non sostituirsi e basta, ma di sostituirsi per un po', sempre meno, non so come dire, con una gradualità il più possibile intenzionale, per poi favorire e in qualche modo riparare le relazioni fra i genitori, o chi per loro, ed il bambino

¹³⁵ In questo si può vedere la pervasività della cultura tecnica veicolata dai documenti scritti e rinforzata nei rituali, nelle parole dei "cerimonieri", che ripetono in continuazione la definizione dell'intervento, con una sorta di ripetitiva coerenza *ipertelica*. Cfr. Carmagnola (1993).

¹³⁶ Di entrambe le cooperative.

X, educatore.

Ma le definizioni che gli educatori danno rimandano anche ad un'altra dimensione che ha un eco valoriale molto forte: quella della *prevenzione*.

Chissà poi perché l'hanno chiamata assistenza domiciliare... A me proprio fa schifo parlare di assistenza. E' un termine vecchio per definire un servizio preventivo, che non ha lo scopo di assistere. Assistenza è un termine passivo, che descrive una situazione in cui solo l'educatore fa. Io lo chiamerei sostegno educativo al minore e alla sua famiglia.

X, educatrice.

Il termine prevenzione nella cultura diffusa ha una caratteristica polisemica che richiama un'idea salvifica dell'intervento sociale e fa riferimento ad un'accezione positiva del controllo sociale. In un momento informale un educatore mi esplicita il significato più contestuale, proprio della sua cultura:

L'adm è un servizio all'interno della famiglia, che offre un sostegno a bambini e bambine che hanno difficoltà, con una connotazione teoricamente preventiva, cioè con lo scopo di dotare gli adulti e i minori degli strumenti per affrontare i problemi che incontrano. Preventivo non vuol dire quello che si legge in terza pagina di Repubblica dopo le stragi del sabato sera o i sassi in autostrada. Non si tratta di evitare la degenerazione morale dei soggetti. Non è questione di "venire prima" di qualcosa di brutto. Si tratta di trasferire, di trasmettere abilità, risorse relazionali, piccoli consigli anche. Noi non siamo psicologi che fanno scavare dentro di sé. Però alcuni genitori non hanno modelli, non sanno da che parte girarsi, non sanno come e cosa fare. Noi veniamo prima del nulla.

X, educatore

Laddove entrare in casa è difficile o impossibile, nelle situazioni limite, gli educatori riflettono particolarmente sul significato della *domiciliarità*:

Vedi, io lavoro con tre minori, ma a casa di uno non posso andarci: è figlio di mafiosi, ed abbiamo convenuto con l'assistente sociale che sarebbe pericoloso per me. Allora io vado a prendere il ragazzo a scuola e stimo in giro tutto il tempo. E' buffo per essere un intervento domiciliare. Forse la domiciliarità sta semplicemente nel fatto che l'adm gli permette di rimanere in casa, di non essere allontanato. Però io, a dire la verità, non intendo il domicilio come la propria casa. Il domicilio è qualcosa di più: sono tutti i contatti che hai in quartiere, a scuola, con i vicini. La domiciliarità per me è un risultato. E' il risultato di abitare in un certo luogo.

X, educatrice.

L'adm inoltre chiama in causa il coinvolgimento dell'educatore e la sua disponibilità, è una forma pianificata di corresponsabilità:

Ci vuole tempo per creare fiducia e per poter poi immaginare dei cambiamenti. Noi non siamo dei carrarmati. L'adm è un gesto che si fa con discrezione. In casa della gente ci si entra in punta di piedi, con estrema delicatezza. Però ci si entra! Ed in questo senso l'esserci è una dimensione che non si può trascurare. Puoi attivare un senso di delega nei genitori, per il semplice fatto che sei lì, che non ce la fai più e prendi in mano tu la scopa e ti metti a pulire. L'adm è un intervento che si occupa dei desideri delle persone, non dei loro bisogni. Per questo prima di tutto è un lavoro lento, di

conoscenza. Ecco, io direi che l'adm può essere definito come un servizio sociale che conosce una famiglia, che si fa conoscere mettendosi a nudo come mai, che le fa conoscere delle cose pratiche per l'educazione dei figli e delle cose belle, delle opportunità che non si immaginavano.

X, coordinatrice.

A queste definizioni se ne aggiungono altre, che interpretano il servizio domiciliare come forma di "prossimità" e "condivisione". Il termine "servizio", in particolare, assume i significati che gli sono attribuiti dai movimenti religiosi legati alla matrice culturale del cattolicesimo sociale postconciliare.

L'adm è un lavoro che è nato prima dell'adm stessa. E' una cosa che le suore facevano qui in zona già negli anni 50. L'adm è la forma estrema di condivisione dei bisogni. E' un lavoro nascosto, umile. Perché nella quotidianità si costruiscono le persone. E' un lavoro con le persone che le rispetta. Perché non le chiami da te, non gli imponi le tue regole. Vai da loro, accetti le loro regole, condividi la loro situazione. Se sei a scuola ed un bambino è sporco lo lavi o lo fai lavare perché vuoi far rispettare l'ordine, le regole della scuola, l'etichetta. Ma se vai a casa di un bambino che ha i pidocchi e gli dai una mano a lavarsi lo fai perché gli vuoi bene, e lui lo capisce. L'adm è una cosa per le persone, non per le istituzioni. E' un lavoro educativo all'interno di una famiglia con la possibilità di portare lo sguardo a bisogni più globali.

X, educatrice.

Gli obiettivi

Ma al di là delle definizioni del servizio è importante ascoltare le definizioni degli obiettivi principali per cui, secondo gli educatori, occorre implementare questo servizio. Questo è imprescindibile nell'economia del capitolo perché aiuta a capire i vocabolari e le chiavi interpretative usate dagli educatori nel formulare il progetto educativo per ciascuno degli aggregati domestici in cui intervengono. Come abbiamo visto in precedenza, all'inizio del terzo capitolo, il progetto educativo viene concordato con la coordinatrice della propria cooperativa e con l'assistente sociale che ha la competenza del minore. Nella maggior parte dei casi, per quanto ho potuto osservare, il progetto educativo viene verificato *spesso* dall'educatore: il singolo operatore ne discute assieme ai suoi colleghi della cooperativa in specifici rituali organizzativi (le riunioni dell'équipe educatori) ed insieme all'assistente sociale. Inoltre gli educatori si confrontano frequentemente con i propri colleghi e con la coordinatrice della propria cooperativa. In questi processi sociali gli obiettivi diventano dei *punti di riferimento* per "aggiustare" le attività e valutare l'intervento.

In primo luogo presento gli obiettivi espressi dagli educatori nel corso dei rituali organizzativi: essi sono espressi nei termini di "*capacità da sostenere*".

- ❑ *obiettivi di tipo educativo per il minorenne* (ad esempio legati al "contenimento delle ansie", al "rapporto con le regole", alle competenze motorie, all'espressione dei propri desideri, alla cura di sé e della propria igiene),
- ❑ *obiettivi legati ai processi di socializzazione del minorenne* (ad esempio frequentare persone esterne alla famiglia, inserimento in un gruppo di coetanei, "esplorazione" di nuovi luoghi con nuovi amici),
- ❑ *obiettivi di sostegno alle competenze educative dei genitori* (ad esempio ascoltare con attenzione il bambino, mantenere rapporti con la scuola, discutere le decisioni da prendere con i figli, garantire le cure mediche se necessarie, motivare le regole che danno ai figli),

- ❑ *obiettivi legati al rapporto dell'aggregato domestico con il proprio contesto sociale* (ad esempio: facilitare le relazioni di parentela, i rapporti e la collaborazione con i vicini di casa, usufruire dei servizi sociali e delle infrastrutture presenti nel quartiere, partecipare ad iniziative di tipo ricreativo in quartiere),
- ❑ *obiettivi legati alle competenze cognitive ed ai processi di apprendimento del minore* (ad esempio: aumentare le ore dedicate allo studio, apprendere ad utilizzare le risorse di una biblioteca, valutare consapevolmente il proprio grado di preparazione scolastica, riconoscere le proprie attitudini).

Ritengo necessario ricordare come il linguaggio sia profondamente incassato (*embedded*) nelle situazioni sociali, ma, a sua volta, può riflessivamente incassare le circostanze sociali in cui è prodotto¹³⁷. Dunque, se i rituali organizzativi sono un luogo che seleziona e codifica i linguaggi ed i temi che abbiamo visto sopra, al contrario nei momenti di socievolezza gli educatori parlano del proprio lavoro riferendosi essenzialmente alle dimensioni *esistenziali*: capacità di “introspezione”, di “rispondere ai problemi della vita”, di “fare quello che fanno gli altri”, di “autostima”, “di darsi delle regole, di rispettarle, di negoziarle e di farle rispettare agli altri”.

Un altro aspetto che rimane escluso dalle opportunità discorsive dei rituali organizzativi di entrambe le cooperative ed emerge nelle conversazioni informali è legato alle dotazioni di capitale simbolico ed economico degli aggregati domestici.

Per me l'obiettivo è aiutare il senso di dignità e la volontà di riscatto di questa bambina dalla situazione culturale della famiglia. Lei ha il desiderio di migliorarsi e di non buttare via la sua buona volontà. Io vado a casa loro non per fare l'educatore, ma per aiutarla ad essere competitiva, per aiutare i genitori a fidarsi di lei, per recuperare qualche risorsa che gli è dovuta. Quello che non capiscono i professori è che l'autonomia di una bambina non è un punto di partenza, ma un obiettivo.

X, educatore.

Parlando dei bisogni delle famiglie in cui intervengono, gli operatori fanno riferimento a quella povertà “immateriale” che, come ricorda ad esempio Bourdieu, è caratterizzata dalla compresenza di deprivazioni materiali, relazionali e di realizzazione¹³⁸. E' una povertà attinente all'area della distinzione sociale, che fa riferimento a quelle diseguaglianze che rendono il singolo incapace di usare le risorse in modo funzionale al proprio percorso di vita, innescando anche un meccanismo di etichettamento e di stigma sociale. Queste famiglie, dalla descrizione che ne fanno gli operatori domiciliari, avrebbero necessità generate dall'emarginazione, dall'esclusione dalla comunicazione e dall'incapacità di partecipare alla vita sociale. Gli obiettivi formulati dagli educatori “lavorano” sui dettagli, tentando di facilitare la socialità delle famiglie, di inventare forme sostenibili di socievolezza. Come abbiamo visto, lo stesso termine “domiciliarità” è un'espressione che va oltre il significato più ristretto per estendere il concetto di domicilio all'ambiente di vita della famiglia, come luogo in cui si intrecciano e da cui dipartono le relazioni tra l'aggregato domestico e l'ambiente.

Cerco di tessere la socialità, di sollecitare la trama e l'ordito della loro relazionalità, se così si può dire. Incrementarla, là dove si è bloccata o smagliata. Cinema, feste dell'Unità, feste in oratorio, corsi di taglio per donne, qualsiasi cosa. Picnics, Gardaland. Nelle gite con la Cooperativa invito sempre i genitori. E poi organizziamo il Carrozone per il Carnevale, il presepe vivente con la parrocchia, la recita di fine anno, la cena di cucina pugliese. Sono mille cose, un atteggiamento più che delle cose. Cerco di invitarli a prendere il caffè al bar invece che a casa.

¹³⁷ Goffman (1987), in particolare 175-216.

¹³⁸ Cfr. Bourdieu (1993).

X, educatrice.

Nel corso della ricerca ho ritenuto importante dotarmi di un altro strumento di indagine per integrare le osservazioni partecipanti ed il lavoro etnografico: ho pensato di realizzare un blocco di dieci interviste in profondità sugli scopi e gli obiettivi dell'adm, dal punto di vista dei diritti tutelati dall'intervento. Queste interviste mi sono state molto utili per due ragioni: da un lato per aggiungere ulteriori informazioni sul senso attribuito dagli attori all'intervento, in particolare su aspetti valoriali profondi che non avevo avuto modo di cogliere in precedenza. In secondo luogo mi hanno dato occasione di riflettere sul peso attribuito ai temi della cittadinanza nello stile di pensiero e nelle pratiche quotidiane degli educatori. Cercherò adesso di mettere in luce questi due aspetti.

Con riferimento alla Convenzione dell'O.N.U. sui diritti del fanciullo¹³⁹, secondo gli educatori, gli interventi di adm tutelano innanzi tutto il diritto sancito all'articolo 9: "Gli Stati parti vigilano affinché il fanciullo non sia separato dai suoi genitori contro la loro volontà a meno che le autorità competenti non decidano, sotto riserva di revisione giudiziaria e conformemente con le leggi di procedura applicabili, che questa separazione è necessaria nell'interesse preminente del fanciullo". Per gli educatori il diritto a "rimanere" in famiglia, significa per il bambino il diritto ad avere una casa "sana", a potersi esprimere ed essere ascoltato. Implica anche il diritto a crescere nella propria cultura. E' un diritto da tutelare, ma è anche una fonte perenne di dilemmi su cui gli operatori devono esercitare le proprie valutazioni:

Il diritto a crescere nella propria famiglia è una delle conquiste più importanti della giurisprudenza italiana. Ad esempio è sancito nella 184. Ma è anche uno degli aspetti più problematici. Devi rispettare la famiglia, le sue regole, i suoi codici. Però devi anche perturbarla per generare un cambiamento. Devi guardare sempre. Alla fin fine anche se non sei tu che decidi, sei tu che fornisci i dati ai giudici. Sei tu che ci sei in casa. Certo è un problema della cittadinanza, sempre è comunque che ci sia un controllo sociale e non sia un controllo sociale becero. Ma se sulle politiche ambientali posso leggere "il Manifesto" e farmi un'idea, sulla qualità di una famiglia, sull'opportunità o meno di lasciare un bambino nella sua famiglia non ci può fare un'idea solo morale. Non ci sono criteri oggettivi su cui valutare. Non ci sono numeri. E non esiste solo l'abuso o le cose che fanno esprimere scelte certe. E' tutto aggrovigliato. Ci sono cose positive, salubri, educative e cose che non lo sono affatto nelle relazioni familiari delle case in cui entro. E tutti i mesi dobbiamo dire secondo i nostri criteri, la nostra sensibilità, il nostro sghiribizzo, qual è il diritto del minore che prevale: rimanere in famiglia o crescere in un ambiente sano.

X educatrice.

Inoltre l'adm tutela il diritto sancito all'articolo 31 della Convenzione dell'O.N.U.: "Gli Stati parti riconoscono al fanciullo il diritto al riposo e al tempo libero, a dedicarsi al gioco e ad attività ricreative proprie della sua età e a partecipare liberamente alla vita culturale ed artistica. Gli Stati parti rispettano e favoriscono il diritto del fanciullo di partecipare pienamente alla vita culturale e artistica e incoraggiano l'organizzazione, in condizioni di uguaglianza, di mezzi appropriati di divertimento e di attività ricreative, artistiche e culturali".

Io tutelo il diritto ad avere uno spazio consono alle esigenze dei bambini per giocare. In famiglie in cui non si fa nulla, sembra che non si possa fare nulla. Basta suggerire delle idee, iniziare a fare, andare in gita. A volte manca solo l'esperienza.

X, educatrice.

¹³⁹ L. 27 maggio 1991, n. 176 Ratifica ed esecuzione della convenzione sui diritti del fanciullo, fatta a New York il 20 novembre 1989 *Pubblicata nella Gazz. Uff. 11 giugno 1991, n. 135, S.O.*

Io tutelo il diritto ad avere molte esperienze, il diritto ad apprendere, ad avere tanti strumenti. Il diritto ad “avere la possibilità” di fare. Il diritto ad avere la propria età, a non essere differente dai coetanei, di avere rapporto con i bambini della propria età.

X, educatrice.

Per tutti gli educatori è necessario garantire ai bambini il diritto di esprimere liberamente le proprie opinioni su ogni questione che li interessa e di farlo con differenti modalità espressive. Questo è un punto molto importante che mi è stato sempre sottolineato nelle interviste in profondità. E' uno degli aspetti che caratterizza di più la cultura degli operatori di adm. Gli educatori dedicano molto tempo ad inventare attività da realizzare in casa e contatti da attivare nel quartiere per garantire la libera espressione dei bimbi, soprattutto tramite pratiche animative. In particolare utilizzano molto tecniche di tipo teatrale, basate sulla simulazione ed il gioco delle identità, come processi attraverso cui apprendere ad esprimersi ma anche a riconoscere il proprio potere di cittadino:

Quello di cui ti parlo è il diritto ad incazzarsi, ad esprimere un sentimento, a dire la propria. Ma ho anche un altro obiettivo, legato alla cittadinanza attiva. Il diritto a non diventare come i genitori, passivi, affamati di assistenzialismo. Conosciuti da tre generazioni di assistenti sociali, capaci di rivendicare e basta. E' il diritto all'autonomia. Ma è anche il diritto di avere dei diritti e ad essere consapevole di averli, per non avere solo carità e assistenza come i loro genitori. Per me l'adm serve perché entra in casa, perché crea le condizioni per aiutare i bambini ad affermare i propri diritti. Si tratta di riconoscere i limiti e i vantaggi della loro famiglia, del posto in cui vivono, di imparare a scegliere. Se lo porti via un bambino, cosa fai? Glielo spieghi in teoria? Gli dici: “sai se fossi a casa tua dovresti fare così e così”.

X, educatore

Ma gli educatori tutelano anche i diritti dei genitori. Parlano di diritto alla “genitorialità”, riferendosi alle difficoltà dei genitori. Secondo gli educatori, in caso di morte di uno dei coniugi, soprattutto della madre, o di difficoltà economiche improvvise, o di disagio “multiproblematico”, per degli adulti diventa tutto d'un tratto difficile gestire il proprio figlio. Ancora, in caso di rientro di un bambino da un istituto o da una comunità in cui era stato messo per alcuni mesi per trascuratezza da parte dei genitori, il rientro in casa può essere un evento traumatico. In questi casi l'adm aiuta con “tatto” i genitori a gestire le proprie relazioni con i figli, per riacquisire con gradualità le competenze educative necessarie per accudirli.

Molte educatrici sottolineano la relazione che instaurano con le madri. In effetti, per alcune educatrici, l'adm è un impegno “femminista”, coerente con la consapevolezza del proprio genere.

Io tutelo il diritto alla maternità, diciamo così. Non a partorire, perché la maternità non è solo quello. E il diritto ad accudire il proprio figlio. La mamma da cui lavoro, ha avuto una infanzia molto solitaria e difficile. Lei non sa cosa fare con i suoi figli, non sa da che parte iniziare. Io credo che se una non ha avuto una madre, se non ha goduto della solidarietà di una donna, non sa da che parte prendere i propri figli. Però non è scema, non è violenta. E' giusto, è un suo diritto, poter crescere i suoi figli. Io le porto la mia esperienza e la mia solidarietà di donna. E la aiuto a conoscere altre donne con cui poter scambiare idee. E difficile trovarsi a 20 anni con un figlio e non sapere nulla di igiene personale e di puericultura. E difficile soprattutto se non si sa leggere e non si conosce nessuno in una città e si è spaventati che ti portino via il figlio. Per questo prima di chiedere ad una persona di andare al

centro donna e meglio passare del tempo insieme a lei a fare insieme le pulizie a casa sua, a imparare insieme a cucinare.

X, educatrice.

Gli obiettivi degli educatori, espressi con il linguaggio dei diritti, ci offrono un altro punto di vista con cui capire la portata di un intervento domiciliare. Gli educatori sono sempre costretti a scegliere, a valutare i soggetti da tutelare maggiormente:

E' difficile dire quali sono giorno per giorno i miei obiettivi, nelle case in cui entro. Ti faccio un esempio. Tutti gli psicologi del C.P.S. con cui ho collaborato tutelano soprattutto i diritti dei genitori. Per loro il bambino è uno strumento per il benessere del genitore. Le assistenti sociali ed i giudici sono molto più attenti al minore. La loro parola d'ordine è tutelare, tutelare, tutelare. Sono spaventati da qualsiasi cosa possa arrecare danno al minore. Io invece sono con il duplice mandato, così come c'è scritto sul progetto che consegno al Comune, di aiutare gli uni e gli altri. Come se esistesse la soluzione armonica per cui si riesce a far stare bene un bambino in una famiglia che sta bene. Ma non è così facile. Non puoi inimicarti i genitori e perdere la loro fiducia perché se no non puoi più fare niente con il bambino. Ma come fai a rapportarti educativamente con dei genitori se li devi sempre assecondare, se non puoi essere sincero? Questa è una piccola cosa. Ma i diritti non sono mai netti e granitici come c'è scritto nei libri. Io sono costretta sempre a scegliere, con i miei giudizi, le idee, i miei sguardi ed il mio umore.

X educatrice.

Fra gli educatori il "linguaggio dei diritti" non è "spontaneo" ma non è nemmeno totalmente estraneo. Il linguaggio dei diritti viene considerato un linguaggio esterno alla propria cultura e al proprio modo di nominare gli obiettivi del lavoro. Tuttavia è ritenuto un "buon linguaggio", valido strumentalmente per far riconoscere i problemi sociali e utile per modificare l'opinione pubblica e le scelte di bilancio del Comune. Esprimersi con il linguaggio dei diritti diventa più facile per gli educatori quando parlano delle esigenze economiche della loro cooperativa. In questo caso è più facile che si considerino alla stregua di un servizio pubblico che produce benessere per la collettività. Gli educatori solitamente parlano dei *diritti negati dal concreto funzionamento di altre infrastrutture sociali*, in primis la scuola e l'ufficio di collocamento. Ad esempio durante una pausa caffè un'educatrice raccontava ai suoi colleghi:

Comunque questi bimbi non hanno proprio diritti. Io non so, forse dovremmo parlarne di più. Ma voi cosa fate quando avete scritto nel progetto educativo che dovete "attenuare le resistenze emotive rispetto ai processi di cambiamento" e vi ritrovate con la maestra che non conosce l'ortografia e sbaglia a scrivere le note nel diario della bambina? E ieri che hanno rifiutato di nuovo di assumere il padre, che è un grande lavoratore. E io l'ho accompagnato ai sindacati, perché da solo aveva paura ad andarci, e per fare questo ci danno quattro soldi. E' che abbiamo bisogno dei soldi del Comune, perché se no ci converrebbe fare un'associazione di tutela dei diritti dell'uomo e cercare di far lavorare a suon di denunce tutti questi parassiti, capaci solo di bocciare i bambini e licenziare i genitori. Ma insomma è possibile che ci sia gente di serie B a Milano, a cui non è garantito niente?

X, educatrice.

Secondo gli educatori, i diritti dei minori sono una preoccupazione residuale per le forze partitiche:

Vedi alla fin fine chi si occupa dei minori? Nessuno! Non ci sono risorse, non ci sono intelligenze per pensarci. Forse perché i minori non votano. Sai quanti

soldi si spendono per gli anziani a Milano? Nel nostro lavoro noi non facciamo altro che tutelare i diritti più elementari di questi bambini, ma non abbiamo interlocutori che pensino con noi. Dicevano che qualcosa si sarebbe mossa con le nuove leggi, con la 285 ma, cosa vuoi, a Milano se ne occupano solo i tecnici, ci si fa la concorrenza. Qua in cooperativa un sacco di educatori sono legati alle organizzazioni della sinistra. Ma anche alla sinistra non gliene frega niente. Ci sono i preti, che ne parlano, un po' il CNCA, la Caritas. Ma come si fa a lasciare queste cose ai preti o a noi.

X

Ma il linguaggio dei diritti per alcuni ha un valore che va oltre le strategie politiche e le sfere di giustizia, ha un significato in qualche modo "euristico", che contamina e muta le logiche della cultura pedagogica assistenzialista:

Anche per noi, qui in cooperativa, è proprio poco tempo che iniziamo a parlare dei diritti dei minori. Diciamo, non so, da massimo due anni, forse qualcosina di più. Perché noi abbiamo sempre parlato dei bisogni dei minori. Ma il bisogno è qualcosa che appartiene al nostro modo di vedere le cose. Cioè le persone spesso non riconoscono i loro bisogni e allora andiamo noi lì e glieli spieghiamo. Prima dicevamo che aiutavamo a riconoscere i loro bisogni, ma intanto li inculturavamo anche: gli davamo un modo per parlare delle loro cose e gli offrivamo delle risposte anche preconfezionate. Ma c'è anche un'altra cosa, che non è così sottile e che riguarda il modo di rapportarsi con le persone: se tu rispondi ad un bisogno del minore lavori sul sistema delle mancanze. E loro ti devono ringraziare perché li aiuti, perché sono deficienti nel senso proprio della parola, gli manca qualcosa. Sono deficienti che non ce la fanno perché i loro genitori non ce l'hanno fatta. E così via, e quindi riproduci una dipendenza da te, capisci. Ma se parliamo di diritti, è diverso: così siamo tutti uguali. Tutti abbiamo gli stessi diritti. Allora imposti il lavoro e la relazione sulle risorse delle persone. Per questo usiamo il termine "diritti".

X

4. 2: Le voci degli altri

E' importante prendere in considerazione anche le voci degli attori delle altre popolazioni organizzative coinvolte nel campo dei servizi di ADM. In questo paragrafo da un lato ricostruirò alcuni dei processi di sensemaking che contribuiscono a dare rilevanza all'intervento di adm all'interno del sistema complessivo dell'assistenza milanese e a farne un modello ed un punto di riferimento per molti operatori. Dall'altro lato mostrerò come altri processi contribuiscano a bloccare gli esiti innovativi del servizio e, anzi, a snaturarlo. Nel procedere farò riferimento costantemente a molte degli aspetti normativi, cognitivi e regolativi del campo organizzativo descritti nel capitolo tre.

La voce ufficiale del Comune di Milano può essere rintracciata in alcune delle pubblicazioni più recenti dell'Assessorato ai Servizi Sociali, che recitano:

L'assistenza domiciliare ai minori rappresenta l'intervento di sostegno al nucleo familiare per eccellenza. L'obiettivo del servizio è quello di fornire un supporto educativo che aiuti il nucleo a gestire le dinamiche genitori/figli, migliorando le condizioni relazionali di vita e prevenendo l'insorgere di situazioni di devianza, quando non di pericolo per lo sviluppo psicologico dei minori. Ha inoltre funzione preventiva rispetto all'istituzionalizzazione e si propone come un affiancamento alle famiglie che, su indicazione dei servizi

sociali e/o del Tribunale per i Minorenni, presentino disfunzionalità relative agli aspetti di cura dei minori.¹⁴⁰

Nell'estrema concisione di questa presentazione si nota come nelle intenzioni dell'Assessorato si voglia mettere in risalto innanzitutto il sostegno dato da questo servizio alla "famiglia". Secondo i funzionari dell'Assessorato "occorre essere in linea con le tendenze di politica sociale di oggi: prima tiravano i minori, adesso tira la famiglia". Parlando con un ex-assessore, ai servizi sociali mi dice:

La prima scommessa dell'*adm* è l'importanza attribuita alla famiglia. Non perché in essa si realizza l'intervento sul minore, ma perché essa assume un ruolo attivo nel progetto e in funzione del progetto e ne è effettivamente protagonista.

X

Anche per i funzionari addetti al controllo delle attività burocratiche collegate al servizio questo è l'obiettivo più importante, anche se sono più "disinibiti" nel metterne in luce le difficoltà, sottolineando il ruolo dell'*adm* nell'attività probatoria del Tribunale dei Minorenni.

X: Io credo che questo servizio attivi le potenzialità inutilizzate delle famiglia.

Y: Cioè nei momenti di crisi o di fragilità aiuta ad uscirne, insomma è un'alternativa all'istituzionalizzazione. Certo non si può fare i miracoli, poi dipende da come è usato.

Z: Beh certo nel momento in cui le assistenti sociali lavorano solo sull'urgenza, magari serve più che altro a raccogliere delle informazioni sulla famiglia, o a portare fuori ogni tot un bambino che bisognerebbe allontanare del tutto.

X, Y, Z, funzionari

Nel corso dei mesi ho potuto annotare che sia presso L'Ufficio Centrale che presso i S.S.d.F., dell'*adm* si parla soprattutto come di uno "*strumento flessibile*". Questa è una etichetta dell'intervento domiciliare densa di significato pratico, interessante per lo stile di pensiero che sottende. L'*adm* è uno strumento, nel senso che è una delle risorse in mano all'assistente sociale per "seguire un caso".

L'*adm* è nata con l'intento di fornire ai Servizi territoriali dell'Area Minori uno strumento di lavoro che consentisse di dare un sostegno ai bambini in condizioni di disagio e di rischio in quanto appartenenti a famiglie in difficoltà nello svolgere la loro funzione di cura, educazione ed integrazione sociale¹⁴¹.

E' uno strumento "flessibile" in primo luogo nel senso che si adatta alle differenti esigenze dell'assistente sociale, e in secondo luogo perché la sua "domiciliarità" permette una riformulazione degli obiettivi "in progress":

L'*adm* è lo strumento più duttile che ha un assistente sociale per far fronte alle difficoltà della famiglia in crisi. Garantisce stabilità e continuità ma è anche capace di modificarsi con il mutare delle situazioni. Consente di costruire un progetto individualizzato, cogliendo i bisogni prevalenti e le

¹⁴⁰ Comune di Milano – Settore Servizi Sociali, *Milano per la solidarietà. Relazione anno 1997*. Vedi anche Comune di Milano – Settore Servizi Sociali, *Minori a Milano. Linee di attuazione della legge 285*, Ottobre 1998

¹⁴¹ Dall'intervento di Penazzi al convegno "Le famiglie interrogano le politiche sociali", organizzato dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento Affari Sociali a Bologna 29-30-31 marzo 1999.

risposte maggiormente adeguate al caso. Inoltre permette di adattare i tempi ed i programmi dell'intervento mano a mano che nel contatto continuativo tra l'operatore e il minore emergono nuove situazioni o si modificano quelle precedenti.

Secondo tutte le assistenti sociali, l'*adm*, è un "buon intervento", ossia un intervento che ciascuno vorrebbe a supporto di un aggregato domestico con cui è in contatto per ricevere informazioni precise e sostenere e consolidare il proprio lavoro. Tuttavia, a differenza dei funzionari del Comune, gli assistenti sociali sottolineano che l'*adm* è un intervento "delicato", "intrusivo", non estremo come un "allontanamento"¹⁴², ma che ugualmente suscita preoccupazione:

L'*adm* deve essere concordata con grande accuratezza e fatta accettare alla famiglia, su cui non possono esserci mille voci che dicono mille cose diverse, ciascuna con la sua autorevolezza e tutte con la propria arroganza.

X., assistente sociale.

Nei discorsi degli assistenti sociali, l'*adm* assume un significato che trascende la qualità dei singoli interventi per diventare una sorta di metafora del lavoro sinergico e coordinato fra gli operatori dei diversi servizi sociali.

L'*adm*? Fossero tutti così gli interventi sociali. Perché con mille problemi, ma questo almeno funziona. Ad esempio le schede ti obbligano a pensare, a non scegliere l'intervento in modo ripetitivo. Ma più ancora, il fatto di essere sempre in due, è di supporto anche a me, non solo all'educatore. E poi sono in qualche modo più facili le riunioni con gli operatori del CPS e del SIMEE, o ex SIMEE, CIAPPI o come diavolo si chiama oggi¹⁴³, perché c'è un po' questa idea che si va sempre a casa di altri, che bisogna accettare le regole dell'ospitalità degli altri servizi. Fosse così anche per altri interventi. Ad esempio per le Comunità siamo solo noi ad andare in "casa" loro, c'è meno collaborazione.

X., assistente sociale.

Un discorso a parte merita il Tribunale dei Minorenni. Come abbiamo visto, i rapporti fra l'Autorità Giudiziaria e l'Assessorato ai Servizi Sociali sono considerati "degenerati", "pessimi", ed "esplosivi" dai magistrati, mentre sono considerati sostanzialmente ottimali dai dirigenti dell'Area Minori del Comune di Milano. Tutto ciò che mi è stato detto dai Magistrati sull'*adm* è stato pronunciato in polemica con la presunta scelta di isolamento e non collaborazione attuata dal Comune di Milano.

L'*adm*, mi piacerebbe anche a me sapere come funziona. Comunque noi non sappiamo niente dell'*adm*, non ci mandano mai una relazione. Non c'è un rapporto fra noi e gli educatori. Gli assistenti sociali ci chiedono di inserire nei decreti questo intervento ma poi non ce ne descrivono gli esiti. Non ci viene detto cosa succede nelle case di positivo, tutt'al più ci segnalano dei comportamenti negativi della famiglia. Usano l'*adm* quasi come una indagine sociale. Beh spero che la domiciliarità non sia solo questo.

X, Magistrato Onorario

¹⁴²¹⁴² Affidò, adozione o "istituzionalizzazione" in una comunità, comunità famiglia o Istituto.

¹⁴³ Il Servizio Igiene Mentale Età Evolutiva dell'A.S.L. Città di Milano è stato smantellato nel dicembre 98 e per alcuni mesi non ha avuto altra identità se non essere denominato ex-S.I.M.E.E. Oggi le competenze degli ex-S.I.M.E.E. (Servizio di Igiene Mentale dell'Età Evolutiva) sono divise fra U.T.M. (Unità di Tutela dei Minori) presso l'A.S.L. Città di Milano e U.O.N.P.I.A. (Unità Operativa di NeuroPsichiatria Infantile e dell'Adolescenza) presso le Aziende Ospedaliere.

I magistrati mostrano un grande interesse verso gli “strumenti preventivi”, di cui tengono conto pragmaticamente come risorse disponibili per aiutare la famiglia. L’adm per i Magistrati è un tentativo di “abbassare la conflittualità sociale”, un mezzo per “lanciare un messaggio alle scuole”, un modo di “contenere i decreti di istituzionalizzazione”:

X: E’ tutto alla rovescia, qui.

Z: E’ il Tribunale che frena le richieste di allontanamento.

Y: Freniamo per evitare la comunità e per cercare di favorire l’attivazione di una rete di prevenzione maggiore.

Z: Il rischio di non puntare sugli interventi preventivi è che chi si potrebbe assumere le sue responsabilità in Comune svicoli. E’ un boomerang.

X: I servizi alimentano l’intervento del tribunale, è una situazione ingovernabile. Poi però ci sono pochissime ore per l’adm, a quanto dicono i servizi. La verità è duplice: il Comune non vuole investire in prevenzione perché non vuole spendere soldi e vuole continuare a spendere in comunità per ragioni sue, su cui bisognerà che qualcuno guardi dentro.

Y: C’è anche un’altra ragione, perché i servizi sociali non sanno lavorare con gli adolescenti e con i preadolescenti e quindi fanno adm solo con i bambini piccoli, mentre potrebbe essere un’opportunità anche per i più grandi, pensa ai problemi sul lavoro degli adolescenti. Questi non parlano mai con adulti significativi. Se ce l’hanno in casa un educatore magari ci parlano dell’aids o delle loro *cale*¹⁴⁴.

X, Y, magistrati togati, Z magistrato onorario.

La “domiciliarità” dell’intervento è dunque un aspetto che suscita grandi passioni nei Magistrati:

Io glielo dico sempre alle assistenti sociali che dovrebbero andare anche loro a fare le visite domiciliari, per capire cosa stanno facendo. A parte gli scherzi, l’educatore è l’unico che riesce a lavorare per la strutturazione dei ruoli, proprio perché è in casa. Può attivare abilità atte a rispondere alle esigenze dello sviluppo del minore.. E’ un sollecitatore, uno che per il fatto di esserci insegna in modo umile. E poi non umilia, perché è in casa, non ti porta via niente, anzi è quello grazie al quale anche il TM è contento, e quindi ti fa un favore. E poi è lì in casa, in un luogo in cui le persone si sentono a proprio agio: questo aiuta nel processo di aiuto - scusa il gioco di parole - e di sostegno. E’ come per noi: noi diciamo che non serve la clemenza o l’atteggiamento di chi perdona. L’educatore aiuta a decodificare il gesto, per aiutare la sofferenza che c’è dietro il gesto. Fa tutto e di più a casa di questi per avviarli ad una stima di sé. Sai, fra noi e gli insegnati tiriamo dei colpi ai genitori... che perdono l’autostima. Non è che risolvi tutto per il fatto di essere in casa, ma lì c’è un altro clima che non nel lettino di uno che parla un linguaggio che manco capisci, con metafore legate alla mitologia greca. In casa parli e fai parlare di Beautiful. Forse si rielabora di più confrontandosi su “Chi l’ha visto” che sui sogni fallici.

X, magistrato onorario.

Il modo di argomentare dei magistrati sia nelle interviste che nei discorsi informali è caratterizzato dalla *riduzione dei problemi alla loro risposta e delle risposte alle tecniche con cui trattare i problemi*. Per i Magistrati la domiciliarità è un valore che aiuta a “mantenere i soggetti nell’operatività e a non farli regredire”, ad interessarsi dei figli e a continuare a decidere su di loro.

L’adm mantiene la socialità della famiglia. Sai cosa vuol dire portare via momentaneamente un figlio, anche solo un affido diurno? Se ti va bene i

¹⁴⁴ Espressione giovanile che indica le pastiglie di MDMA (ecstasy).

genitori si mettono in discussione, ma tanto non hanno nessuno con cui chiarirsi le idee. Se no si deresponsabilizzano. Del tutto. L'adm non fa dimenticare il figlio, perché ti affianco uno con cui fare assieme. Non c'è casualità. L'educatore non ti accudisce i figli al posto tuo. Non è un progetto a corto respiro.

X, magistrato togato.

Come abbiamo visto, secondo i magistrati, l'adm è un progetto "modello". Ma della domiciliarità essi riconoscono anche le contraddizioni che però accettano, paragonandole alle contraddizioni ben più significative del sistema complessivo dell'assistenza ai minorenni.

Può essere pericoloso fare un adm. Bruci il ragazzo¹⁴⁵ e crei l'ennesimo fallimento al bambino. O più semplicemente non porti via un bimbo da dei genitori inadeguati: e le cose si possono nascondere anche se c'è un educatore in famiglia. Ma ad abusare solitamente sono i più ricchi, e quelli ti fanno ricorso se gli proponi un adm, con fior fiore di avvocati. E poi voglio tenerli in casa il più possibile. Preferisco che ciascuno abbia il suo destino, che sia violentato dal padre piuttosto che da tre psicologi e poi violentato in comunità, cosa che tra l'altro succede sempre più di frequente.

D, magistrato togato.

4. 3: Che cosa succede in casa?

Se nei due precedenti paragrafi ho cercato di riportare le voci degli attori del campo organizzativo, in quest'ultimo paragrafo mi concentrerò maggiormente sui dialoghi che ho intrattenuto con gli educatori in relazione alle interpretazioni che progressivamente sono andato formulando sugli esiti dell'ingresso domiciliare.

Come abbiamo già visto, fare del domicilio di un aggregato domestico il luogo di un intervento educativo è una prassi inedita. Perciò, nel paragrafo, descrivo la forma del frame che guida gli educatori fino a varcare la soglia della casa delle famiglie. Successivamente interpreto l'ingresso nel domicilio come un passaggio cognitivo, mettendo in luce il ruolo svolto dal funzionamento del campo organizzativo nel sostenere gli educatori. Dalle scelte educative alla possibilità di fare gite pagate dal Comune, dagli interventi di adm di gruppo alle altre opportunità che la *resilienza* della strutture regolative hanno riconosciuto ed istituzionalizzato, le possibilità di azione degli educatori sono istituite all'interno del campo organizzativo e rimangono direttamente connesse al funzionamento di quest'ultimo e alle relative forme di mediazione.

Di seguito presento alcune delle contraddizioni aperte dall'adm, sia dal punto di vista degli educatori, con particolare riferimento al *dilemma fra sostegno e controllo* nel proprio agire quotidiano, sia dal punto di vista della famiglia. A questo proposito cerco di mettere in luce come gli obiettivi degli interventi di adm aprano per le famiglie coinvolte molte opportunità ma corrano contemporaneamente il rischio di favorire una trasformazione dell'adm "in qualcos'altro", in un intervento che sottrae, invece di moltiplicare, le possibilità di scelta e le capacità dei soggetti. *I rischi collegati all'adm sono irriducibili e possono venire gestiti solo grazie alle opportunità istituzionali del campo organizzativo.* Cercherò di giustificare questa affermazione riferendomi a diversi ordini di contraddizioni che a mio parere si addensano intorno a quattro temi: lo *statuto sociale* delle famiglie, l'adm in quanto "*dispositivo*", la *socievolezza* ed il *setting pedagogico*.

¹⁴⁵ Il riferimento è a un educatore a una educatrice, dato che la conversazione informale verteva in precedenza sulla giovane età degli operatori e sulla loro "scarsa" retribuzione.

Il frame che guida gli educatori nell'ingresso

Dalle parole e dalle osservazioni del campo organizzativo ho cercato di ricostruire i processi che costruiscono la forma del frame che guida le azioni dell'educatore fino al suo ingresso nella casa della famiglia con cui lavorerà.

Come abbiamo visto in precedenza, prima di entrare in casa l'educatore legge la "presentazione" del caso da parte dell'assistente sociale. Queste schede sono valutazioni che accentuano alcuni dei comportamenti dei membri della famiglia, alcune delle loro "risorse" ("relazionali" e "psicoattitudinali"), la qualità presunta delle relazioni interne all'aggregato domestico ed i principali problemi del minore. Sono relazioni di non più di due pagine circa. Dopo aver ricevuto la scheda, l'educatore discute a lungo sia con l'assistente sociale che con la coordinatrice della propria cooperativa della "situazione", cioè delle condizioni della famiglia.

I processi argomentativi procedono nella maggior parte delle volte per progressive astrazioni che richiamano le tipizzazioni costruite dagli operatori attraverso una messa in forma delle proprie esperienze professionali. Di conseguenza l'educatore formula un progetto educativo per il minore e la sua famiglia, cercando di far coincidere le sue competenze e le risorse organizzative di cui può disporre¹⁴⁶ con i presunti "bisogni" della famiglia, così come gli sono stati "dati". Il primo momento di incontro con la famiglia è un appuntamento formale che avviene presso la sede del S.S.d.F., in cui l'assistente sociale presenta l'educatore ai genitori ed illustra gli obiettivi dell'intervento. Gli educatori descrivono queste occasioni come necessarie ed un po' imbarazzanti. Nel racconto degli educatori, questa riunione è un'occasione di *conferma* della bontà del progetto educativo e dell'idea di famiglia che si sono fatti in precedenza.

Riprendendo le considerazioni di Navarini sui quadri cognitivi¹⁴⁷, ritengo di poter interpretare la forma del frame degli educatori prima dell'ingresso in casa come composta da due dimensioni: (a) le *aspettative sul rapporto* e (b) l'*immaginario*.

(a) Si possono distinguere tre aspetti delle *aspettative dell'educatore sul rapporto* che andrà ad intrattenere con la famiglia: il *ruolo*, l'*apprendimento*, la *sinergia*. Il primo aspetto è inerente all'idea che l'educatore si fa di come saranno definiti i ruoli, i suoi nei confronti dei differenti membri dell'aggregato domestico e quelli di quest'ultimi nei suoi confronti. Il secondo aspetto ha a che fare con le aspettative legate alla propria competenza tecnica, alla potenza del proprio intervento, alla capacità di modificare abitudini, pratiche e stili esistenziali. Ma è ugualmente connesso al desiderio, denso di valore per l'educatore, di imparare dai soggetti con cui si relaziona per "imparare ad aiutarli" e perché "il rapporto con il diverso è il rapporto con te stesso", cioè è fonte di apprendimento anche per l'identità dell'educatore stesso. Il terzo aspetto è relativo alle aspettative sulla possibile collaborazione reciproca ed il rispetto dei patti fra l'educatore, l'aggregato domestico e gli altri operatori coinvolti.

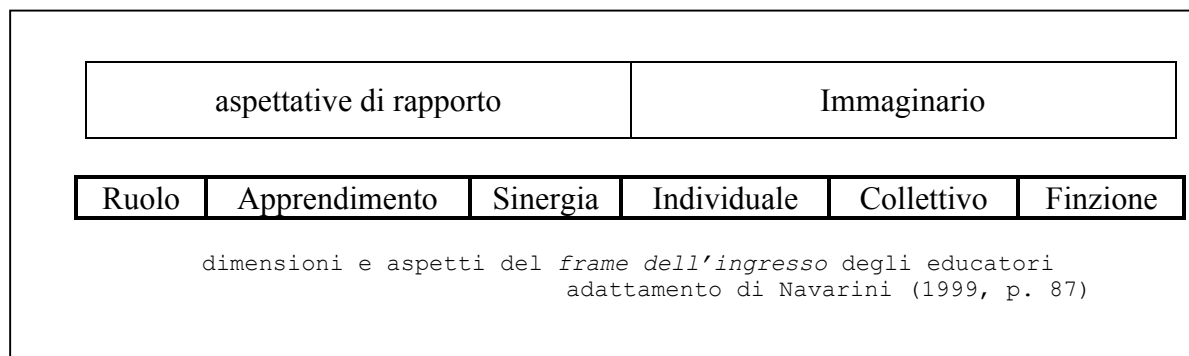
(b) La seconda dimensione è quella dell'immaginario, che secondo Augé è una forza esercitata da tre poli: *l'immaginario individuale*, *l'immaginario collettivo* e *la finzione*¹⁴⁸. L'immaginario individuale comprende tra l'altro i sogni dell'educatore, la sua volontà di portare aiuto, i suoi valori e la sua ambizione professionale. L'immaginario collettivo è un campo in cui si confrontano e si *scontrano* i miti legati alle differenti appartenenze ed identità sociali del singolo educatore. In particolare i miti della propria cooperativa sociale, quelli più *comuni* della "tribù" degli operatori sociali e le *etichette*¹⁴⁹ circolanti a Milano, veicolati dai media ed appresi prima della professione. Ma anche i miti legati alla tradizione cattolica o al socialismo umanitario appresi nella militanza o dalla famiglia di origine. La finzione contiene le azioni e le ritualità, compiute nei processi di costruzione del frame (schede, riunioni, rituale del contratto, ecc.).

¹⁴⁶ Ad esempio altri operatori sociali del territorio, impianti e società sportive, organizzazioni religiose, spazi sociali, gruppi giovanili, corsi del tempo libero del Comune, ecc.

¹⁴⁷ Cfr. Navarini (1999), pp. 81-87.

¹⁴⁸ Cfr. Augé (1998).

¹⁴⁹ In particolare le etichette attribuibili ai componenti della famiglia (ad esempio: il tossico, l'opportunist, la depressa, l'etilista, etc).



L'incrocio fra le aspettative del rapporto e l'immaginario danno vita al quadro concettuale che muove l'educatore nella ricerca dei tempi¹⁵⁰, degli obiettivi e degli strumenti per formulare il progetto educativo individualizzato. E' lo stesso frame che spinge l'educatore fino al momento dell'ingresso in casa. Senza un percorso così complesso e denso di conferme e sostegni sociali, difficilmente si creerebbe un frame solido a tal punto da motivare qualcuno a violare la soglia di un domicilio¹⁵¹. Questo frame deve sostituire contestualmente l'idea socialmente diffusa dell'abitazione come luogo intoccabile, spazio a suo modo sacro che rinchioda la possibilità di intimità della persona e del bambino in particolare¹⁵². A questo proposito è importante notare come le poche pubblicazioni sull'adm sembrano delle generalizzazioni di un frame ideale che si vorrebbe costruire per gli operatori domiciliari¹⁵³. Raramente, infatti contengono dei riferimenti a quanto avviene in casa o alle relazioni interorganizzative; si può quindi sostenere che rappresentano un tentativo di istituire una ideologia dell'adm.

L'ingresso nel domicilio come passaggio cognitivo

L'ingresso di un educatore in famiglia è prima di tutto un passaggio cognitivo, un evento che cambia nell'educatore la forma ed il contenuto della conoscenza pregressa della famiglia. Egli entra in un "mondo a parte", con cui viene in contatto non attraverso discorsi e descrizioni tipizzanti, ma attraverso la convivenza. Un mondo in cui non può esercitare fin dal primo istante un potere normativo completo. Egli deve accettare le regole di un contesto differente rispetto ai suoi mondi vitali, ma anche necessariamente differente rispetto al *frame* che lo ha guidato fino al momento in cui ha varcato la soglia del domicilio. Entrare in questa "provincia finita di significato" produce un salto conoscitivo che può essere definito uno *shock*¹⁵⁴. L'educatore deve costruirsi velocemente un nuovo frame, che tenga conto delle sue risorse, che gli permetta di orientarsi nel contesto in cui si trova ad agire, e non semplicemente nei rapporti interorganizzativi con i colleghi coinvolti sul "caso". Per quanto ho potuto osservare, questo processo si ripete anche per gli educatori che lavorano nei servizi di adm da diverso tempo o che hanno "in carico" differenti aggregati domestici. Gli educatori producono e gestiscono il nuovo *frame-per-l'azione* in primo luogo nelle attività quotidiane "dentro casa". Tuttavia è soprattutto l'appartenenza al campo organizzativo a permettere agli educatori una gestione attiva di questo passaggio cognitivo. Il campo organizzativo, con le sue relazioni regolative, gli stili di pensiero che vi si confrontano ed i rituali che si

¹⁵⁰ Sono infatti gli educatori a proporre all'assistente sociale il numero di ore dell'intervento.

¹⁵¹ Se è vero, ad esempio, che le suore della Cooperativa Martinengo già dagli anni '50 organizzavano interventi di sostegno domiciliare, è anche vero che il processo sociale di costruzione del loro frame era ugualmente complesso ed elaborato, tant'è che esse ricevevano un'investitura precisa dalla propria superiora, che definiva la loro *missione* in relazione alla domiciliarità.

¹⁵² La stessa convenzione dell'O.N.U. sui diritti del fanciullo all'articolo 16 recita: "Nessun fanciullo sarà oggetto di interferenze arbitrarie o illegali nella sua vita privata, nella sua famiglia, nel suo domicilio, [...]". Cfr. l. 27 maggio 1991, n. 176, pubblicata nella Gazz. Uff. 11 giugno 1991, n. 135, S.O.

¹⁵³ Cfr. Allegato A.1 Pubblicazioni sul servizio milanese di assistenza domiciliare ai minorenni, pp. 251-254.

¹⁵⁴ Giglioli, Dal Lago (1983), pp. 11-16.

susseguono, permette di contenere gli effetti derivati dalla nuova conoscenza della famiglia, mantenendo il proprio ruolo, la rigidità degli orari, le distanze.

Appena entrato nella famiglia di Xwy non capivo più niente. Mi capita sempre così, quando inizio un nuovo caso. Mi ricordo che qui i genitori, il padre in particolare mi invitava spesso a mangiare da loro. Io non l'ho mai fatto.

Non è nel mio ruolo. Non credo sarebbe stato un momento in cui creare un clima migliore, disteso, conviviale. Sarebbe solo servito a confondere i ruoli.

Mi ricordo che ne abbiamo parlato in équipe, forse anche nella supervisione.

X, educatore.

In una situazione potenzialmente di sbando, il campo organizzativo giustifica i limiti e traccia le possibilità dell'intervento di ADM. Per l'educatore diviene di estrema importanza l'esperienza di elaborazione intersoggettiva dei significati che attribuisce al suo impegno. Questo è stato riconosciuto e istituzionalizzato nell'ultimo capitolato legato alla gara di appalto del 1993 che rende obbligatoria la supervisione, prescrive il lavoro di confronto in équipe fra gli educatori e la propria coordinatrice, e sottolinea la necessità di un confronto mensile fra l'educatore e l'assistente sociale¹⁵⁵.

Il dilemma fra sostegno e controllo

All'inizio dell'intervento, l'educatore rinuncia all'obiettivo di "controllare" le persone, di "attivarvi" dei cambiamenti di tipo esistenziale, per concentrarsi a controllare i rapporti che gli stessi hanno con lui. Gli educatori alternano distanza e vicinanza con i genitori e le regole familiari per capire, ascoltare, tentare di sospendere il giudizio, entrare in un rapporto empatico che garantisca la comprensione, il rispetto.

Cercano di limitarsi ad osservare ma sono costretti a giudicare, a rientrare nella distanza imposta dal campo organizzativo: sono chiamati a perturbare le relazioni familiari, a favorire dei cambiamenti. Inoltre devono raccontare quello che vedono, sono consapevoli del potere dei loro racconti e delle loro schede, utilizzate nei processi probatori. Si aggrappano alle routine cognitive del campo organizzativo per formulare i propri giudizi.

Tutti gli attori nominano le contraddizioni del loro ruolo usando un'espressione polisemica: "*il dilemma fra sostegno e controllo*". Entrambi i poli del dilemma hanno un significato ambivalente. Il sostegno è un valore, ma può diventare facilmente un disvalore qualora generi dipendenza e irresponsabilità o nel momento in cui sostiene "cattive abitudini". Il controllo è un valore quando aiuta a verificare le condizioni materiali ed affettive in cui cresce un bambino o limita dei comportamenti "disfunzionali", ma diventa un esito negativo quando si invade lo specifico culturale della famiglia, tenendo le persone sotto continua osservazione ed invalidando le risorse dei genitori. Se per gli assistenti sociali ed i funzionari del Comune occorre "gestire il dilemma trovando il giusto equilibrio fra sostegno e controllo", gli educatori tendenzialmente ritengono che si debba sostenere e controllare cercando un certo equilibrio fra le contraddizioni di entrambi.

Il mio rapporto con la zia di Wxy è piuttosto teso ed anche ambivalente, in quanto la mia presenza in casa degli zii affidatari era stata pensata non solo per sostenere la zia nella relazione con i nipoti, ma, e soprattutto, per poter osservare la situazione esistente nel nucleo affidatario. Questo mio mandato viene avvertito, soprattutto dalla zia, come giudicante e controllante nei suoi confronti. La relazione è ambivalente perché, nonostante la mia presenza è a volte vissuta come di controllo, ciò non impedisce alla signora di fidarsi

¹⁵⁵ Questi habitus sono così consolidati che lo stesso Comune di Milano, quando nell'ottobre 98 è fallita una delle cooperative (vedi pp. 165-166) che erogava i servizi di adm, ha garantito ugualmente agli educatori che hanno proseguito gli interventi domiciliari avviati, la supervisione ed il lavoro di équipe mettendo a disposizione due funzionari dell'ufficio centrale adm.

con me e di sfogarsi di quanto sia pesante la situazione che vive e quindi di mandarmi comunque dei messaggi di richiesta di aiuto. Ciò non toglie però che la sensazione che provo, a volte, è quella di fare il doppio gioco e di essere contraddittoria nei messaggi che mando. E' stato pesante per me, soprattutto, il momento in cui ho dovuto scrivere una relazione al T.M. riguardante il rapporto dei minori con gli zii affidatari e con il padre, poiché, sebbene comprendevo le difficoltà della zia, dovevo comunque evidenziarne i limiti per tutelare i minori. In questa fase la mia sensazione era quella di sfruttare momenti di debolezza della zia, quando si confidava con me, per ritorcerli contro di lei, nella relazione. Rispetto a questa mia perplessità ho cercato di riflettere anche con l'aiuto della coordinatrice della cooperativa, arrivando ad una soluzione di tipo razionale ed obiettiva del problema, analizzando la questione in termini di ruolo e di corresponsabilità delle informazioni da gestire. Questo tipo di riflessione non risolve però totalmente il vissuto del "doppio gioco" che ho provato, e con il quale mi troverò ancora sicuramente ad avere a che fare, poiché tale vissuto è insito in un lavoro come questo, nel quale l'educatore entra in così stretto contatto con gli utenti ed il loro ambiente di vita.

X, educatrice.

Il controllo esercitato sulla famiglia è considerato necessario in quanto forma di tutela dei minorenni, che sono incapaci di attivare opzioni di "voice"¹⁵⁶. Gli operatori domiciliari ne sono consapevoli anche se lo ritengono un aspetto problematico, una ulteriore responsabilità che mette alla prova la propria professionalità:

L'adm non può essere considerata strumento di controllo nell'accezione negativa del termine, ma, semmai, in quella più positiva di contenimento di atteggiamenti disfunzionali e di ricerca di atteggiamenti alternativi. Questo vissuto per me comunque è un nodo problematico in quanto mi trovo a vivere una situazione contraddittoria: offro aiuto e allo stesso tempo esercito una forma di controllo sociale. Io a differenza dell'assistente sociale avrei un mandato unicamente di sostegno ed aiuto, ma mi ritrovo coinvolta nell'esercizio di una funzione di controllo per modificare la situazione esistente, anche in modo radicale, se necessario per la tutela dei minori. Per portare aiuto ad un bambino, gli operatori possono essere costretti a prendere non solo una posizione ferma, ma anche ad attivare processi di controllo istituzionale, anche rischiando di perdere l'alleanza con la famiglia e di tradire l'immagine "buona" che si ha del proprio ruolo.

X, educatrice.

Gli educatori sono vincolati a vedere e a raccontare ciò che osservano. Sono impegnati in continue valutazioni personali che vanno a negoziare con gli altri operatori che hanno in carico il caso. Per gli educatori, il fatto di "essere stati in casa", di "aver vissuto tanto tempo assieme" giustifica la qualità delle interpretazioni. Gli assistenti sociali invece tendono a giustificare le proprie scelte in relazione alle proprie precompressioni fondate sulla teoria in uso nel servizio. *In generale la conversazione ed i processi dialogici con i genitori non sono considerati occasioni di riflessività e di apprendimento.* Gli operatori infatti "restituiscono" le loro analisi ai diretti interessati: l'espressione "la restituzione" è il codice che esprime il trasferimento di un prodotto cognitivo elaborato dagli operatori ed utile per le scelte dei genitori.

L'impegno in un dialogo avviene solo per ragioni strumentali: i genitori sono ascoltati e gli viene conferito il potere di interlocuzione solo al fine di concordare e far interiorizzare scelte prese a

¹⁵⁶ Cfr. Hirschman (1982)

priori dal gruppo di operatori della “rete”¹⁵⁷ e garantire un certo grado di applicabilità dei progetti prestabiliti. Questo utilizzo strumentale è possibile soprattutto per la diseguale capacità argomentativa oltre che per la sperequazione di risorse necessarie a definire il proprio contesto e le proprie scelte. Gli operatori considerano positivamente questa diseguaglianza che gioca a loro favore:

Almeno non bluffano. Ovviamente il problema dei servizi sociali è che non raggiungono mai persone ricche, ma se lo facessero bisognerebbe porsi il problema: come evitare che svicolino persone che hanno una certa parlantina? Perché non dimentichiamocelo: noi siamo lì per tutelare il minore e se cioè riusciamo a convincere i genitori con le buone è meglio per tutti.

X, educatore.

Ma il “*dilemma del sostegno o del controllo*” viene guardato da alcuni anche da un altro punto di vista che richiama la “pressione” sociale esercitata dal contesto locale, in particolare quando i minori presi in carico sono adolescenti. Alcuni operatori rigettano certe “retoriche” sull’aiuto ai minori nella prospettiva dell’empowerment comunitario; della cosiddetta “comunità locale” riconoscono come partner positivi solo organizzazioni e altri operatori sociali, con una generica sfiducia verso i cittadini.

Esiste, è vero, un mandato di controllo sociale, lo si avverte man mano che si entra in relazione con il ragazzo o il bambino; ma il meccanismo attraverso il quale avviene la attribuzione del mandato non è né semplice né diretto. Nella mia esperienza, perlomeno, non ho mai conosciuto una assistente sociale o uno psicologo che mi richiedesse di limitare o contenere le disfunzionalità comportamentali del ragazzo, se non in termini di salute sua, del diretto interessato. Il controllo sociale, solitamente, non è un mandato che si riceve direttamente dalle istituzioni che si occupano di servizi sociali; probabilmente non per volontà politica, ma solo per la sfiducia che il Potere nutre nei confronti di queste istituzioni. In altre parole, non le ritiene in grado di assolvere a tale compito, e la penuria di mezzi e personale che regna ne è la testimonianza. Il mandato lo si avverte invece, in forme anche pressanti, attraverso altri soggetti, come ad esempio il vicinato ed i parenti del minore, oppure la comunità di appartenenza, ad esempio i bar del quartiere ed i negozianti. Sono i vicini di pianerottolo, ad esempio, ad attenderti spesso per chiederti come mai il minore continua a mantenere certi comportamenti malgrado il tuo intervento, lasciando intendere che più o meno non stai facendo un bel niente. Per le istituzioni, di solito, il problema risiede quasi unicamente nella tenuta dell'educatore: se l'educatore in assistenza domiciliare 'tiene' e non 'scoppia', mollando il minore, allora l'intervento è riuscito in buona parte, e ci sono sufficienti margini per continuare a lavorare da un punto di vista educativo. Il problema della assistenza domiciliare per quel che riguarda il mandato di controllo sociale, quindi, non risiede tanto nel mansionario che le istituzioni attribuiscono all'educatore, quanto nel riuscire a gestire la pressione continua che la comunità circostante esercita nei tuoi confronti. Il problema, dunque, è culturale e sociale prima che politico e di potere manifesto, ed è in gran parte lasciato alle capacità dell'operatore il compito di riuscire a gestire il mandato in termini educativi e non di

¹⁵⁷ L’espressione lavoro di rete è considerata dagli operatori sociali milanesi nel discorso comune come la meta di un percorso di collaborazioni e sinergie fra diversi operatori sociali. L’uso quotidiano di questo termine differisce notevolmente dalla sua definizione accademica, che attribuisce alla stessa espressione un significato performativo legato alla “connessione di connessioni sociali”, al “sostegno dei legami fra i soggetti positivi di una comunità locale”. Cfr. Folgheraiter (1998).

controllo. Ma posso assicurare con buona certezza che l'educatore che dovesse accogliere il mandato di controllo sociale della comunità incasserebbe subito una sconfitta nella relazione con il minore; relazione che, per potersi dire educativa, è fondata sulla fiducia, sulla stima reciproca e sul rispetto, da conquistarsi gradualmente e con grande fatica. I minori in particolare dispongono anche di una splendida attitudine: quella di far saltare i ruoli formali degli adulti, sia istituzionali che professionali.

X, educatore.

L'adm muta lo statuto sociale delle famiglie?

Vorrei ora iniziare a considerare alcuni ordini di contraddizioni aperti dall'adm, visti dal punto di vista delle famiglie. Un primo aspetto è certamente legato al tema della visibilità sociale della famiglia coinvolta nel servizio. Su questo ho già detto molte cose in relazione alla visibilità a cui sono sottoposte tutti gli aggregati domestici in relazione con il circuito dell'assistenza milanese. Ma ora occorre aggiungere alcune riflessioni a partire dalla constatazione della tenacia con cui il comune tutela la privacy delle famiglie coinvolte e non accetta alcuna definizione dell'intervento domiciliare come sguardo pubblico all'interno dell'aggregato domestico. Il rispetto della privacy è un valore che accomuna tutti gli attori del campo organizzativo: ad esempio ciascuno degli educatori è stato per mesi preoccupato di citare per sbaglio in mia presenza il cognome dei bimbi coinvolti dal servizio.

Nei quartieri invece la visibilità è molta e si sa quali sono le famiglie seguite da un educatore. In molte zone del decentramento il servizio ha ormai più di 10 anni, gli educatori sono quelli che "ti danno una mano con 'sti disgraziati di randagi che non si sa come crescerli". Capita spesso che un genitore vada dal singolo educatore a chiedergli se si può occupare anche di suo figlio. Molti vicini di casa della famiglia presso cui interviene l'educatore si rivolgono frequentemente all'educatore per chiedere consigli di carattere pedagogico, o relativi alle procedure di accesso ai servizi e alle infrastrutture pubbliche. L'educatore rappresenta in modo inedito la "street level bureaucracy"¹⁵⁸. Anche per i ragazzini è un segno di prestigio nei confronti dei propri coetanei poter vantare la presenza di un *giovane* che sta con loro. Per gli insegnanti, inoltre, tendenzialmente scatta un pregiudizio positivo nei confronti del minore dal momento in cui viene seguito dall'adm. Mutano la priorità nella loro capacità di attenzione: sono più interessati ad osservare i miglioramenti e non solo i comportamenti di disturbo. Spesso negoziano con gli educatori i voti da attribuire ai giovani studenti in modo da non mortificare gli sforzi fatti e sono anche disponibili ad inserire nei programmi attività tecniche concordate ad hoc. All'esterno del nucleo familiare, a detta dei differenti attori, l'intervento non modifica in maniera significativa lo statuto sociale delle famiglie e tendenzialmente non contribuisce a produrre condizioni di stigma.

All'interno dell'aggregato domestico la presenza dell'educatore crea preoccupazioni e spesso timori. Gli educatori passano molto tempo a cercare di guadagnarsi la fiducia dei genitori, essi hanno ben chiaro che la fiducia è un'istituzione, costruita da processi sociali. Anche se i genitori convengono sulla "necessità" e sul loro "bisogno" di farsi sostenere nel rapporto con i figli, quando un educatore entra in casa a seguito di un decreto del tribunale dei Minorenni, essi si sentono sempre sotto osservazione, controllati, giudicati. Tuttavia questo avviene spesso anche senza la presenza del Tribunale dei Minorenni. I genitori sono spaventati dalla possibilità che gli venga portato via il figlio, che l'educatore "faccia la spia", che gli vengano richieste scelte e comportamenti che non avevano in progetto. Essi temono che lo sguardo dell'educatore sia simile a quello del magistrato o dell'assistente sociale. Della relazione di aiuto conoscono tendenzialmente solo gli esiti normativi, il potere disciplinare che più volte li ha catalogati ed etichettati¹⁵⁹. La loro carriera di clienti dei servizi sociali gli ha sempre richiesto di essere sottoposti a logiche di

¹⁵⁸ Cfr. Lipsky (1979).

¹⁵⁹ Cfr. Besussi (1998).

commisurazione per ottenere i benefici promessi¹⁶⁰. Di questo gli educatori sono spesso consapevoli:

Ma sai, molti di questi hanno una cultura veramente assistenzialista, pensano che tutto gli è dovuto. Ti dicono anche che tipo di “escluso sociale” sono: questi hanno ricevuto così tante diagnosi psicometriche che alla fine si sanno definire con le parole più appropriate e un perfetto rispetto dei “canoni”. Uno dei genitori dei miei ragazzini lo chiamiamo il Fidia della psicodinamica. Mi raccontava che quando è stato in carcere minorile aveva più operatori che compagni.

X, educatore.

In effetti gli educatori sono così persuasi dei pericoli delle logiche della commisurazione, da definire la propria professionalità in antitesi a quelle di altri operatori sociali:

C'è chi dice che i genitori sono sospettosi, io direi che sono saggi. Gli psicologi dicono che non hanno le risorse per affidarsi. Secondo me hanno semplicemente imparato a non fidarsi, questa è la verità. Per poter stabilire un relazione positiva, non cercano oggetti trasazionali ovunque, nella mia borsetta o nella mia catenina, chiedono di vedere le relazioni che scriviamo agli assistenti sociali. Una mamma che non sa leggere chiama tutte le volte la vicina. Non è che ci mettono poco a fidarsi di noi, vogliono i loro riscontri. Fanno bene, per noi operatori vale la regola che vale per tutto il mondo: la fiducia bisogna guadagnarcela.

X. educatrice.

L'adm è un “dispositivo”?

Con l'obiettivo ora di mettere in luce altri ordini di contraddizioni aperti dall'ingresso dell'educatore nell'abitazione, introduco la nozione di “dispositivo” di Foucault¹⁶¹. Un “dispositivo” è un regime di pratiche, una tecnologia sociale e insieme la prescrizione di un modo di vita che per giudizi, costruzioni, eliminazioni o censure dell'esistente tende a dare forma alle culture su cui agisce. In questo senso l'intervento domiciliare può essere osservato anche in relazione al confronto/scontro fra le culture dell'operatore e dell'aggregato domestico. Anche se gli educatori entrano in casa “in punta di piedi”, attenti al “rispetto antropologico¹⁶²” della famiglia, inevitabilmente si crea uno “stridore” fra le culture. L'assistenza domiciliare, in quanto dispositivo, tende ad assimilare i membri dell'aggregato domestico alla cultura dell'educatore. Essa diviene un orizzonte normativo interno ai familiari, non espressamente imposto, ma che si pone come l'unico plausibile. Questo processo è spesso ricercato consapevolmente dagli operatori. L'ingresso in casa offre allo sguardo dell'educatore un habitat che a volte viene interpretato come “disordinato”, “trascurato” perché non vi si riconosce un ordine sociale. L'educatore, in quanto estraneo, non può fare mente locale in una casa organizzata a partire da sistemi di riferimento diversi dai suoi. Egli osserva della casa, soprattutto, gli elementi che ritiene possibili “concause nella produzione del disagio”. L'adozione di un'ottica sistemica, in quanto “modalità procedurale che non focalizza l'attenzione su di un fatto o su di un fenomeno, ma che riporta gli avvenimenti nell'ambito del contesto in cui essi accadono¹⁶³”, può favorire la generazione di un pregiudizio negativo e di barriere alla comprensione reciproca. Ma l'ordine, le sequenze dettate dall'abitudine (i pasti, lo svegliarsi) esprimono il modo di

¹⁶⁰ Cfr. Pitch (1998), pp. 101-148.

¹⁶¹ Cfr. Foucault (1969).

¹⁶² Questa espressione è stata introdotta fin dalle prime riflessioni negli scritti ad uso interno dalla cooperativa COMIN nel 1984, ed è diventata una espressione propria della cultura di tutti gli operatori delle differenti popolazioni organizzative.

¹⁶³ Cfr. Mongelli (1999).

organizzare, e di regolare secondo strutture di successione, durate e collocazioni prestabilite, le dimensioni ed i significati dell'abitare lo spazio.

Quello contro cui combatto sono le regole di vita quotidiana: quel poco di sporco che lasciano sempre, i fornelli, l'apparecchiare. Per esempio: ristrutturare. Io mi chiedo: comprano il computer però non rifanno il bagno.

X, educatrice.

A questo tipo di abitudini gli educatori non attribuiscono un significato sociale fondato su un ordine di valori e priorità, ma un significato di matrice psicologica, basato sullo scarto dalla norma del proprio *habitus*. A maggior ragione per l'arredamento:

Una cosa che io non riesco ad accettare è il vedere in queste case gli oggetti aggiunti uno dopo l'altro, che sedimentano. Non c'è intenzionalità negli oggetti, nelle cose. Non ci sono accoppiamenti dei colori: come se non ci fosse il gusto di andare a prendere la cosa adatta, come se si inglobasse ogni oggetto solo per la funzione, o perché non si sa dove metterlo.

X, educatrice.

La casa, in quanto centro della vita quotidiana del soggetto, è il luogo delle pratiche e delle relative simbolizzazioni, per mezzo delle quali i soggetti si organizzano, contrattano incessantemente il proprio rapporto con la società, con la cultura, con gli eventi della vita sociale¹⁶⁴. La ritmicità temporale regolare di azioni e di eventi, indica l'atteggiamento mentale e materiale che l'aggregato domestico ha nei confronti dello spazio abitativo¹⁶⁵. La cultura di un aggregato domestico vive con e nelle forme in cui il "fluire" della vita si fissa¹⁶⁶, mentre per gli educatori spesso è più importante prestare attenzione ai "discorsi seri". Gli educatori ascoltano con grande delicatezza il racconto delle difficoltà e dei "traumi", mentre spesso svalutano i modi di classificare e gestire lo spazio domestico costruiti dalla famiglia.

Spesso inizi un intervento pieno di buona volontà, con lo scopo di confortare un genitore, magari dopo il lutto del coniuge, nel rapporto con il figlio. Poi la cosa che fai veramente è aiutarlo ad apparecchiare la tavola. Scopri che non ha mai apparecchiato la tavola, che la biancheria sporca è sempre stata per terra e non in un cestone, che anche quando c'era la moglie dormivano senza lenzuola, o con un solo lenzuolo. Allora ti chiedi: ma c'era veramente una donna in quella casa?

X, educatrice.

E' facile intuire che le famiglie tendano ad adeguarsi ai criteri che vengono richiesti dalla visibilità a cui sono sottomessi. Si istituzionalizza un contesto che alterna situazioni sociali di ribalta e retroscena a seconda della presenza o meno dello sguardo dell'educatore. A volte le famiglie tentano di mostrarsi adeguate esibendo comportamenti che immaginano corrispondere alle premure e alle modalità relazionali adatte per recitare la parte della famiglia *calibrata* sulle aspettative dell'educatore. Viene dato un peso inedito ai piccoli particolari - l'ordine e la pulizia della casa - per mimetizzarsi con le famiglie "normali".

Le famiglie apparecchiano la tavola, cambiano la disposizione degli oggetti. Spesso cercano di non parlare in dialetto quando ci sono io. Mi sembra che cerchino di assomigliare a quello che pensano sia la mia casa.

X, educatore.

¹⁶⁴ Cfr. Balandier (1983).

¹⁶⁵ Cfr. Goffman (1969).

¹⁶⁶ Cfr. Simmel (1983).

Nei discorsi informali gli educatori a volte riconoscono fra gli esiti dell'intervento domiciliare la competenza sociale di gestire consapevolmente i passaggi dalla ribalta al retroscena all'interno della propria abitazione¹⁶⁷. Ad essa viene attribuito un valore tendenzialmente positivo:

X: Io credo che in famiglia, quando ci sono io, tutti si comportino in maniera diversa. Forse la mia presenza non gli serve a cambiare ma solo a giocare alla parte dei buoni genitori.

Y: Meglio così, no?!? Almeno gli viene in mente che ci sono delle parti da giocare nella vita, e che con i propri figli devono usare un po' di arte. Io penso che noi, solo con il semplice fatto di esserci, perturbiamo le relazioni fra di loro. Forse favoriamo anche un cambiamento... anche se non si posso avere deliri di onnipotenza .

X, Y, educatori.

Anche l'idea di famiglia propria di ciascun aggregato deve confrontarsi con forza con quella dell'educatore:

La famiglia di Xhk mi critica molto perché sa che io convivo con la mia ragazza, cioè che ho una vita totalmente assurda secondo loro. Loro sono molto legati al familismo. La preoccupazione della madre sono le lenzuola bianche, pulite, della prima notte di matrimonio. Sai, tutte quelle cose lì. E spendono un sacco di soldi, che non hanno, e a volte si indebitano per fare un casino di regali ai familiari giù in Meridione, per ogni battesimo, o comunione. Figurati i matrimoni. Di me hanno stima perché vado d'accordo con loro figlia, e stiamo facendo un buon lavoro. Poi sentono che anch'io sono napoletano e quindi tutto è più facile. Però io spero che Xhk possa rendersi indipendente dai genitori, abbia una vita propria, possa decidere un giorno di andare a vivere con il suo ragazzo se lo desidera. Ovviamente la ragazzina si confronta con me e voglio darle l'idea che il mondo è anche diverso dalla sua famiglia. Il problema dell'*adm* è entrare in empatia con la famiglia, però non sempre è facile.

X, educatore.

Ovviamente gli educatori hanno un ruolo importante anche su temi come la scelta di tenere o meno un anziano in casa, sull'interruzione di gravidanza, sui rapporti sessuali extraconiugali, sui rapporti sessuali in età adolescenziale, sul ruolo della donna, sull'omosessualità. Su questi temi indubbiamente l'educatore è capace di controllare risorse cognitive tali da argomentare le proprie idee in maniera molto efficiente. Il *dispositivo* è spesso più efficace su questi temi, che nel sostegno alle capacità educative dei genitori. Su questi argomenti il dispositivo agisce anche in maniera impersonale, attraverso la frammentazione dei differenti interventi concordati sul caso dalla "rete" di operatori coinvolti. I temi di cui sopra sono affrontati più o meno direttamente dagli operatori, i quali fra loro a volte hanno differenti posizioni:

Pensa che ci sono addirittura degli assistenti sociali che dicono alle madre di non abortire. Poi ci sono io che me ne starei anche zitta e lascerei che fossero decisioni autonome, ma mi chiedono consiglio e allora cosa devo fare? Ovviamente prima ne parlo con l'assistente sociale, perché io ho un'idea differente e voglio concordare un minimo le cose. Non voglio che la signora perda la fiducia nell'assistente sociale.

X, educatrice.

Altre volte invece gli operatori riformulano gli obiettivi e le modalità dell'intervento in relazione alle loro convinzioni.

¹⁶⁷ Questo esito dei servizi di *adm* non è mai stato considerato nei rituali organizzativi a cui ho assistito.

X: Avevo notato come K_{jx} avesse rapporti di amicizia soprattutto con ragazzine, aventi alle spalle situazioni familiari molto compromesse; in particolare frequentava una ragazza di tre anni più grande di lui.

Y: E' da questo che siete risaliti al dato dell'omosessualità?

X: L'ho detto all'assistente sociale, a questo punto ci siamo incontrati con la psicologa del S.I.M.E.E. che aveva seguito i K_{jx}, e questa ci ha confermato che ne era a conoscenza, e che già aveva diagnosticato in precedenza l'omosessualità latente del ragazzo.

Y: Ma perché non ve lo aveva detto prima?

X: Il problema è che tra il S.S.d.F. e il S.I.M.E.E. non intercorrono buoni rapporti; Comunque a questo punto si è posto il problema di sostituire l'operatrice con un educatore.

X, Y., educatrici.

Di fronte alla rilevanza di queste parole mi assumo la responsabilità di “accennare” a due ordini di considerazioni. In primo luogo osservo come i codici diagnostici dei *tecnici dell'infanzia* siano spesso normativi, fondati su un ordine morale mai esplicitato. A partire da questo la socializzazione dei bambini viene considerata più come ricerca di una “giusta” tecnologia di controllo comportamentale che come un processo di educazione (nel senso etimologico del termine). In secondo luogo gli esempi di cui sopra, legati alla sfera della sessualità e dell'etica, permettono di osservare come le logiche dell'intervento sociale siano spesso declinate su un modello di famiglia implicito, quello più diffuso, “normale”, basato sul rapporto orizzontale di due adulti di sesso diverso, dove la “tutela del minore” può implicare la sottovalutazione della necessità di provvedere al sostegno alla relazione tra il minore stesso e chi se ne prende cura, così che “questa tutela tende a venir esercitata o a venire percepita come antagonistica nei confronti dell'adulto o adulti coinvolti”¹⁶⁸. A questo proposito, senza dubbio, gli educatori sono spesso preoccupati di non “sostituirsi” ai genitori e rispetto ad altri operatori sociali cercano di non isolare gli interessi ed i diritti del minore dalle relazioni con gli adulti di riferimento:

Oggettivamente sei colui che può rispondere alle esigenze del minore meglio del genitore, uno che gli fa fare non solo cose piacevoli che con la famiglia non ha mai fatto, ma che gli fa comprendere l'utilità di quelle meno piacevoli, che è lì per lui e solo per lui. Ma rischi di istigare il minore, involontariamente, contro i genitori. Mentre sei lì per rafforzare il suo legame con i genitori, facilitare l'espressione dei reciproci sentimenti positivi. Io provo a rafforzare il ruolo dei genitori, tento di indurli a farsi carico dei bisogni dei figli. Praticamente non parlo mai male dei genitori con gli insegnati se ci sono i figli, ricordo sempre a J_{kx} cosa fanno di positivo per lui. Li invito ad andare al cinema tutti assieme. Non posso essere il loro rivale e devo limitare la delega. Anche per il minore deve essere chiaro che io non farò mai parte della famiglia. Io penso di portare “attenzione”: lo ascolto, colgo i suoi stati d'animo, semplicemente lo aiuto e gli insegno a prepararsi la cartella.. I genitori ci mettono l'affetto, invece, anche se sono disattenti. Quando torno con il bambino in famiglia dopo una passeggiata lo invito a raccontare alla mamma cosa ha fatto, visto, provato e pretendo che venga ascoltato: la famiglia non deve pensare che ciò che faccio con il bambino faccia parte di un'altra vita del bambino.

X, educatrice.

Capita anche che gli educatori si trovino a dover intervenire in famiglie che appartengono a clan legati alla criminalità organizzata. Questa situazione estrema da l'idea di come il “rispetto

¹⁶⁸ Cfr. Pitch (1998).

antropologico” dello specifico culturale della famiglia debba essere di fatto l’esito mediato di un complesso processo sociale di interpretazioni, valutazioni e scelte strategiche, che richiama necessariamente la responsabilità dell’operatore domiciliare. Così lo spazio dialettico di confronto con l’assistente sociale è un’occasione per continue ridefinizioni dei ruoli degli operatori. L’instabilità dei S.S.d.F. e l’assenza dell’assistente sociale in questo senso sono situazioni drammatiche¹⁶⁹.

Mi sono trovata sola a sostenere una situazione molto complessa e sfaccettata per un lungo periodo. Non è solo la scopertura istituzionale, quando manca l’assistente sociale, anche se lavori con la coordinatrice e con gli altri della cooperativa, sei comunque solo. E’ un problema di condivisione delle responsabilità di tipo umano e tecnico. Io mi sentivo veramente sola, mi sembrava che l’intervento regredisce, non capivo più come contenere l’aggressività dei familiari. Non parlo di violenze fisiche, ma di una sorta di indifferenza ed un poco di disprezzo. In una situazione del genere, un intervento ponte¹⁷⁰, io dovevo lavorare con il minore, e non con la famiglia. L’assistente sociale garantiva il mio ruolo professionale con la famiglia. Senza di lei correvo il rischio essere strumentalizzata, usata per fare comodo alle loro pigrizie.

X, educatrice.

La socievolezza

L’educatore deve negoziare le proprie scelte in base agli stili educativi dei genitori, correndo sempre il rischio di inviare loro messaggi di inadeguatezza, di indebolire la loro autorevolezza agli occhi del figlio. L’educatore dedica molto del suo tempo libero a “pensare”:

Non è un lavoro come altri. Non che se sei in comunità non ci pensi alle cose, anzi. Però qui fai poche ore, e ne investi altrettante a capire come non deresponsabilizzare i genitori, magari in una situazione in cui già ci pensano gli altri a incrementare questo processo. E poi si può entrare in competizione dei genitori per avere l’attenzione dei figli, fare la parte degli affettuosi di fronte a genitori un po’ autoritari. Allora cosa cambia? Crei dipendenza, togli capacità educative, schiacci a te il bimbo, ricrei la mentalità dell’istituto a casa loro.

X, educatrice.

Gli educatori nell’esercizio della propria riflessività si chiedono come responsabilizzare il genitore. Molti di loro però sono giovani. Fanno fatica a dare consigli ed indicazioni su un piano orizzontale. Sono dei professionisti, non dei vicini esperti e questo per i genitori spesso è inaccettabile, o semplicemente “buffo”.

Gli educatori avvertono, inoltre, che la loro presenza a volte impedisce ai genitori di prendere le distanze dalla propria storia personale, di avere lo spazio simbolico per poter presentarsi sotto un’altra identità, per potersi riconoscere come “cambiati”¹⁷¹.

¹⁶⁹ Come abbiamo visto in precedenza l’instabilità dei S.S.d.F. è un elemento caratteristico del campo organizzativo, tanto che questo è stato riconosciuto e dichiarato anche nel capitolato della gara di appalto del 1996, laddove alla Coop. viene richiesto di supplire al ruolo dell’assistente sociale nel momento in cui dovesse “assentarsi” per un periodo prolungato di tempo.

¹⁷⁰ Un intervento finalizzato ad accompagnare il minore per cui si prospetta un allontanamento dalla famiglia.

¹⁷¹ Come ricorda Besussi (1998, p. 521), “non è un caso se l’interesse alla visibilità distintiva si accompagna ad un interesse per la stilizzazione dell’identità, che tratta l’identità come repertorio di tratti mutevoli da agire, e ricorda irresistibilmente la rilevanza attribuita da certo liberalismo alla mobilità come diritto a prendere le distanze da quello che si è”.

E' che una persona che mi vede tutti i giorni è sempre sotto il mio sguardo. Se io non ci fossi sempre, lei potrebbe venire da me e dirmi: "sono cambiata, guardami!" Ma così, si vergogna a dirmelo, perché ha paura di una disconferma. Forse perché non ci crede nemmeno lei, ma così non le viene nemmeno da fare un passo, da recitare la parte di quella che sta cambiando. Ha paura di essere sgamata. Io ovviamente la incoraggerei ma se sto lì, per il fatto di esserci, la inibisco.

X, educatrice.

Nei termini della sociologia formale di Simmel la questione è relativa alla *socievolezza*, ovvero sia all'opportunità dei genitori (e forse anche dei figli) di poter giocare con la propria identità multipla, con leggerezza e senza secondi fini, stabilendo nuovi rapporti, vivendo un tempo discontinuo, comportandosi come se gli altri fossero uguali, prescindendo dalla differente dotazione di titoli e poteri e dalla differente collocazione sociale. Potremmo chiederci: l'adm permette quegli aspetti, intrinseci e *non strumentali*, della socievolezza che sono eminentemente "etici e pedagogici"¹⁷²?" *Etici* perché producono e riproducono legame sociale ed "energie morali"¹⁷³; *pedagogici* perché traspongono in forma simbolica il problema di quale sia il posto dell'individuo nella comunità¹⁷⁴. Quest'ultimo problema non richiama semplicemente una difficoltà contingente dell'educatore domiciliare, ma rimanda complessivamente allo stile di pensiero proprio del campo organizzativo. Cosa assume una posizione dominante nei processi di costruzione sociale e simbolica della genitorialità nel campo organizzativo? Si può attribuire ai genitori fiducia? A partire dai meccanismi di accesso al servizio i genitori trovano apparati finalizzati a certificare la loro adeguatezza. La motivazione di questo complesso sistema organizzativo è la tutela dei minori, un obiettivo riconosciuto come valido dai genitori stessi. Tuttavia, visto che "qualcuno e qualcosa" *controlla* le loro competenze e le loro capacità, i genitori si sentono mettere in discussione non solo sulla qualità dei propri atteggiamenti ma anche sulle proprie ragioni e sui propri valori: anche loro sono interessati – nella maggior parte dei casi - a tutelare i propri figli, ma questo non viene riconosciuto dal funzionamento del campo organizzativo prima ancora che dai singoli attori. Vengono valutati i genitori che sono visibili, perché entrano nel campo organizzativo e si sottopongono allo sguardo dei differenti professionisti. Assistenti sociali ed educatori professionali tendono a valutare l'adeguatezza dei genitori in rapporto alle relazioni "sistemiche" interne all'aggregato domestico, mentre i professionisti che provengono da una formazione di matrice psicologica hanno una percezione più selettiva che prende in considerazione il singolo individuo separandolo dal contesto di relazioni sociali in cui è inserito¹⁷⁵. Gli educatori e gli assistenti sociali hanno, tuttavia due *logiche di commisurazione* differenti: per gli educatori la valutazione avviene soprattutto in relazione alle performance dei genitori, mentre per gli assistenti sociali i giudizi sono formulati in relazione ai performers stessi¹⁷⁶; i primi usano verbi che indicano azioni, i secondi sostantivi che indicano etichette.

Le scelte degli educatori sono prese su argomenti in *assenza* di un discorso pubblico, costruito intersoggettivamente, esplicitato e quindi criticabile. Senza questo, l'educatore, ad esempio, decide cosa è trascuratezza e cosa non lo è da solo, anche consapevole dei contenuti di validazione o di invalidazione di ciascuno dei suoi atti. Sulla trascuratezza domestica probabilmente non si possono stabilire degli standard, ed è meglio così. Ma se è vero che le *opportunità* del discorso sono istituite

¹⁷² Turnaturi (1997), p. 23.

¹⁷³ Cfr. Simmel (1997), p. 56.

¹⁷⁴ E come sia possibile viverci in armonia, tentando di "risolvere l'incompatibilità fra l'esistenza individuale e le finalità collettive". Cfr. Turnaturi (1997), p. 24.

¹⁷⁵ Per entrambi valgono comunque le considerazioni fatte nel secondo capitolo a proposito del *frame de "la" relazione* e del *frame del controllo individualizzato*. Vedi pp. 48-56.

¹⁷⁶ Un buon assistente sociale è quello che ha la capacità di "inquadrare al volo il tipo di famiglia". In questo rintraccio l'influenza della matrice clinica nel sapere professionale degli assistenti sociali. Cfr. De Leonardis (1990, pp. 50-56). Vedi anche Foucault (1969).

nella sfera pubblica, sulla trascuratezza l'educatore ha finora avuto poche opportunità istituzionali di creare spazi dialettici di confronto¹⁷⁷ con i familiari stessi, e quindi di apprendimento e di messa in discussione di stereotipi e convenzioni¹⁷⁸.

Il setting pedagogico

Tuttavia il campo organizzativo dei servizi di *adm* istituisce delle opportunità riflessive inedite se paragonate al sistema dell'assistenza milanese. L'*adm* è un intervento *enigmatico*: non si sa se farlo, come farlo. Paradossalmente, anche se uno dei termini distintivi dell'*adm* è la domiciliarità, non si sa nemmeno dove farlo o verosimilmente all'interno di quale "setting" attivarlo. Un setting pedagogico è lo spazio sociale delle norme e dei ruoli all'interno del quale viene condiviso, dagli operatori come dagli utenti, ciò che è corretto che ciascuno faccia e dica. Il setting pedagogico dell'*adm* non è dato a priori, ma deve essere concordato all'inizio dall'assistente sociale con i genitori, per poi essere negoziato e rinegoziato quotidianamente dall'operatore e dai membri dell'aggregato domestico. Portarsi a casa o meno l'utente, fermarsi o meno a cena, seguire o non seguire degli orari flessibili, conoscere o non conoscere i decreti dell'Autorità Giudiziaria: per l'educatore ogni *standard* ed ogni piccolo sapere accumulato nell'esperienza non stabilisce dei veri e propri confini su ciò che si può o non si può fare, ma entra in gioco come un spunto di riflessione, come oggetto da tematizzare e su cui esercitare una scelta, come argomento di discussione per i riti del *gruppo educatori*. Senza confini intoccabili, la condivisione delle regole viene in continuazione re-indotta, opacità e trasparenza si alternano mettendo alla prova le inerzie e i comportamenti routinari. Il codice di correttezza dell'educatore *adm*, anche se è cristallizzato negli standard richiesti dal Ufficio Centrale e nello stile di pensiero della cooperativa, non è intoccabile come quello stabilito in un luogo, come una comunità o una scuola, in cui a farlo rispettare concorre anche la consistenza architettonica dell'edificio in cui avvengono le interazioni. Non ci sono cattedre, come a scuola, che istituiscono soglie ed i territori di ciascuno, ma solo relazioni labili e costantemente osservate - più o meno - riflessivamente. Questa *enigmaticità* dell'*adm* favorisce la molteplicità degli usi del rapporto di sostegno e delle pratiche educative. Essa *può* aumentare gli spazi di potere degli utenti, dei genitori soprattutto, che in questo modo dispongono della facoltà di rapportarsi anche "impropriamente" con l'educatore, superando deferenze, presentandosi con diversi stati d'animo, comportamenti e stili di relazione. In altri termini, rispetto ad altri servizi, nell'*adm* i genitori hanno più possibilità di agire secondo il proprio "io multiplo"¹⁷⁹, ossia di essere persone e non solo utenti nel ruolo.

Ho fatto queste ulteriori considerazioni non per togliere importanza allo sguardo dell'educatore nello stabilire - o meno - le condizioni per lo stigma, ma per riconoscere lo specifico di un servizio in cui la relazione è meno dispari e le disegualianze, seppure istituite, sono meno sorvegliate dagli *apparati* e quindi possono essere rinegoziate con *maggiore* resilience. Gli "enigmi del setting" nell'*adm* aiutano ad espandere le occasioni di dialogo, ad aumentare le incertezze. Certamente sono possibili anche risposte stereotipate che rendono *intransitiva l'enigmaticità* dell'*adm*: anche l'operatore di *adm* ha le sue *incapacità addestrate*¹⁸⁰, e i ragionamenti e le preoccupazioni legate al rispetto dello specifico culturale dell'aggregato domestico e alla ricerca costante di empatia sono

¹⁷⁷ Ho in mente di nuovo gli spunti di Simmel sulla leggerezza della comunicazione *reciproca*, come arte della discrezione, "il gioco del dire con riserbo". Reciproca non solo perché capace di porre tutti gli interlocutori sullo stesso piano, ma anche perché costruita come spazio sociale dell'intrattenimento, attento al piacere altrui, ma non per questo banale o meno trasparente. Cfr. Simmel (1997).

¹⁷⁸ Questo tema è stato affrontato esplicitamente dai funzionari dell'Ufficio Centrale ADM del Comune di Milano nelle riunioni per preparare il nuovo capitolato di appalto per il luglio 1999: "Nella peggiore delle ipotesi faremo un intervento uguale a prima, però mireremo più in alto. Io non mi aspetto che tutte le 350 famiglie che avremo in gioco a settembre saranno tutte coinvolte, tutte appassionatamente intorno ad un tavolo con i rispettivi educatori a discutere della propria consapevolezza educativa. Non me lo aspetto proprio questo. Che però da qualche parte succeda e che qualcosa inizi amuoversi, che ci sia una preoccupazione in questo senso, sì questo me lo aspetto. Questo è ciò a cui dobbiamo puntare." M., dirigente Ufficio Centrale ADM.

¹⁷⁹ Cfr. Elster (1985).

¹⁸⁰ Cfr. Merton (1971, pp. 403-421).

pieni di contraddizioni laddove più che *condivisione* vi può essere solo *dialogo di interpretazioni*. Tuttavia, l'ordine dei discorsi prevalenti fra gli educatori nei momenti informali rende visibile preoccupazioni estetiche che a volte nei riti organizzativi non emergono. Lo stesso ordine di discorsi, indica uno sforzo per trovare un livello intersoggettivo effimero (non rituale) in cui gli educatori si interrogano e mettono in discussione i significati condivisi attraverso i quali danno senso alle differenti culture con cui sono in relazione.

Conclusioni:

Semiotica della qualità sociale e beni pubblici prodotti

Lo sguardo ed il punto di vista

In questa ricerca ho cercato di osservare i rapporti fra i soggetti, l'intersoggettività, con uno sguardo di attenzione verso il senso attribuito da ciascun attore al proprio agire, "cercando indizi di intelligenza, soggettività e complessità nella riproduzione del legame sociale"¹⁸¹. Ho cercato di costruire questo sguardo a partire dal punto di vista situato dell'osservatore che entra nel campo organizzativo. C'è una piccola analogia, fra la pratica etnografica e la domiciliarità: a suo modo anche il ricercatore deve imporsi un po' di delicatezza nel suo continuo "entrare in casa" alle differenti unità organizzative che mi hanno ospitato.

La domiciliarità

La domiciliarità è il filo conduttore con cui ho organizzato i dati in mio possesso nello scrivere questa tesi: da dove viene l'idea di entrare in casa?, come è possibile entrare in casa?, cosa succede quando si entra in casa?

Nei precedenti capitoli ho preso in considerazione alcuni degli aspetti più significativi e problematici dell'organizzazione dei servizi di *adm*. Il primo capitolo prende in considerazione le dimensioni della forma organizzativa di un servizio dal punto di vista del suo campo organizzativo. Il secondo capitolo riguarda la nascita delle opportunità di domiciliarità di un intervento educativo, ricostruendo i percorsi politici, i frame-per-l'azione e le sperimentazioni che hanno portato alla nascita del campo organizzativo. Il terzo capitolo mostra una descrizione selettiva di alcuni aspetti delle identità organizzative delle differenti popolazioni, dei meccanismi regolativi e delle relazioni interorganizzative. Nell'ultimo capitolo vengono ricostruiti gli stili di pensiero degli attori nel loro confronto con la pratica dell'intervento domiciliare.

Le due domande di partenza: cosa sono e cosa producono i servizi di adm?

Partendo da problematiche organizzative diverse ho applicato modelli interpretativi diversi, affrontando solo lateralmente i quesiti iniziali da cui ha preso forma il disegno della ricerca: cosa sono e cosa producono i servizi di *adm*? Due domande impegnative anche per il linguaggio con cui sono formulate.

Innanzitutto cosa sono i servizi di *adm*? Nel quarto capitolo ho cercato di dare voce ai differenti significati cognitivi attribuiti dagli attori a questo servizio. Ma subito ho dovuto intrecciare a questi anche i significati più normativi, presenti come risorse di apprendimento per gli attori: cosa non sono e cosa dovrebbero essere, ma anche cosa sono e cosa non dovrebbero continuare ad essere. E poi i significati regolativi: *cosa è permesso di essere* ai servizi di *adm*.

In secondo luogo, cosa producono i servizi di *adm*? Si tratta di un'altra domanda espressa con *parole difficili da gestire*: il termine produzione accostato al termine servizio. Il quesito rimanda alle questioni metodologiche che ho cercato di affrontare nel primo capitolo sul prodotto di un servizio sociale e sulle modalità più appropriate di osservarne gli esiti. "Vicende" complicate ulteriormente da un problema che è emerso nel corso della ricerca: i processi di sensemaking, la

¹⁸¹ Cfr. de Leonardis (1995), p. 31.

messa in pratica delle forme regolative e le relazioni interorganizzative muovono l'intero apparato delle informazioni, dei desideri e delle opzioni in una direzione "produttiva" e, nello stesso tempo, sviluppano le concezioni di ciò che è produttivo¹⁸².

Per rispondere a queste due domande – *cosa sono e cosa producono i servizi di adm?* - partirò dalla seconda, semplificando, però, il quesito: mi chiederò inizialmente (a) cosa producono a volte i servizi di adm. Mi porrò il quesito in questi termini perché, come abbiamo visto, il campo organizzativo è fluido e denso di contraddizioni: cercherò quindi inizialmente di elencare alcuni degli esiti sociali dei servizi di adm. In secondo luogo proverò a interrogarmi (b) sulle condizioni grazie alle quali i servizi di adm sono in grado di produrre quanto descritto al punto (a). Infine proverò a rispondere analiticamente alla prima domanda: (c) cosa sono i servizi di adm?

“A volte” i servizi di adm accrescono le capacità dei soggetti che sono in relazione fra loro nel servizio

In primo luogo direi che spesso *i servizi di adm accrescono le capacità dei soggetti che sono in relazione fra loro nel servizio*. La teoria delle capacità di Sen ci ricorda come ciascun individuo necessiti di differenti dotazioni di risorse per esercitare le proprie capacità fondamentali. A sua volta, solo una sufficiente dotazione di capacità permette ai soggetti di attivare i “funzionamenti”¹⁸³ della propria vita. I servizi di adm possono moltiplicare le capacità di *tutti* i soggetti fra loro in relazione nel servizio. Come abbiamo visto nel quarto capitolo, questo avviene non solo per gli utenti, bambini e genitori, ma anche per gli operatori coinvolti. A volte i servizi di adm istituiscono le risorse affinché le persone possano esercitare anche le proprie *capacità di secondo ordine*¹⁸⁴: essere soggetti riflessivi, non solo titolari di diritti ma anche di potere, “competenti a decidere dei problemi di cui sono portatori e delle soluzioni di giustizia corrispondenti”¹⁸⁵. I servizi di adm alimentano le opportunità di partecipazione degli individui, aumentano le capacità sia degli operatori che degli utenti di valutare meglio la corrispondenza fra mezzi e fini delle istituzioni. L'*adm* è per molti educatori un rito di passaggio, il primo lavoro in cui apprendono uno stile relazionale ed una professionalità, in cui si confrontano con le diverse popolazioni del campo organizzativo; per gli assistenti sociali è un lavoro qualificato, a cui tornano come esempio per mettere in tensione le routine del loro lavoro quotidiano; per i magistrati è una sfida continua che sollecita degli apprendimenti personali. Più in generale, questo servizio “che entra in casa”, così com'è regolato e praticato, *può* generare le condizioni istituzionali per apprendere come sperimentare sul terreno dell'interpretazione spessa¹⁸⁶ e conservare cumulativamente acquisizioni ed innovazioni; *può* aumentare le capacità di interazione strategica dei soggetti con il rischio e l'incertezza, discutendo di innovazioni il cui campo non corrisponde solo alla nuova soluzione di carattere tecnico, bensì alla modalità sociale di utilizzazione delle risorse (e quindi anche delle tecniche) disponibili.

“A volte” i servizi di adm attivano processi di discussione pubblica e apprendimenti collettivi “*A volte*”, come abbiamo visto, le pratiche ed i discorsi interni al campo organizzativo attivano (enact) uno statuto sociale per i temi e per i problemi trattati dall'*adm*. Questo avviene soprattutto nei quartieri, nell'interazione quotidiana degli educatori degli assistenti sociali con gli insegnanti e con adulti con responsabilità nell'associazionismo di promozione sportiva. Ma si produce anche

¹⁸² Cfr. March, Olsen (1992)

¹⁸³ “Il vivere consiste in una serie di *functionings*, come il nutrirsi, l'abitare, e il vestirsi, l'essere in grado di circolare liberamente, l'essere in grado di incontrare amici ed avere rapporti con loro, l'essere in grado di apparire in pubblico senza vergognarsi, l'essere in grado di perseguire i propri istinti creativi, e così via”; Sen (1988). “Gli individui possono, comunque, differire di molto l'uno dall'altro nella importanza relativa che ciascuno attribuisce a questi aspetti – per quanto tutti siano rilevanti – e una teoria della giustizia basata sulla libertà deve essere pienamente conscia di queste diversità”, Sen (1997)

¹⁸⁴ De Leonardis (1991), p. 211.

¹⁸⁵ Ibidem, p. 211.

¹⁸⁶ Cfr. Geertz (1987, 1988).

nell'interazione con i vicini di casa, con quei gruppi di persone che in un quartiere, o più semplicemente in un isolato hanno uno sguardo di attenzione e di curiosità verso questo livello "disponibile" di "street level bureaucracy"¹⁸⁷. I servizi di adm aiutano il riconoscimento intersoggettivo del carattere comune dei problemi dei bambini a Milano, sia con i tecnici dell'infanzia che con i cittadini, più raramente con i rappresentanti politici.

"A volte" creano legami e corresponsabilità nei territori, generano nuove opportunità di socialità aperte a tutti nei cortili, nei giardini e nelle scuole al pomeriggio: iniziative per adulti o per bambini, spesso per adulti e bambini assieme. I servizi di adm, pur essendo domiciliari, moltiplicano gli scambi ed i discorsi attraverso cui si attivano luoghi ed iniziative che aumentano la qualità dell'habitat sociale dei quartieri di Milano, offrendo nuove opportunità per una comunicazione di interesse generale sulle condizioni dell'infanzia e degli spazi pubblici; essi inoltre generano riflessività sociale¹⁸⁸ - intesa come competenza intersoggettiva di riflettere sulla qualità della convivenza e sulle sue forme sociali - e alimentano la comunicazione pubblica sugli standard di capacità che ogni soggetto dovrebbe poter esercitare.

"A volte" l'adm facilita anche i processi di organizzazione autonoma degli attori collettivi fra loro in relazione nel servizio, *mette in tensione* e permette la riflessione sulle forme organizzative, crea processi innovazione e di esplorazione¹⁸⁹ nelle istituzioni. *A volte*, poi, l'adm ha permesso la creazione, il riconoscimento e la condivisione intersoggettiva di luoghi istituzionali in cui le differenti unità organizzative hanno messo in discussione gli aspetti performativi degli interventi sociali rivolti ai minorenni e gli esiti degli stessi sulla forma legame sociale, in riferimento ai problemi della disegualianza e della cittadinanza sociale.

La qualità sociale dei servizi milanesi di adm

Per sistematizzare quanto detto finora sui prodotti dei servizi di adm presento ora quattro brevi proposizioni analitiche:

1. I servizi di adm, a volte, producono empowerment¹⁹⁰ per le competenze dei cittadini;
2. I servizi di adm, a volte, producono visibilità sociale sulle condizioni dei minori coinvolti nel servizio;
3. I servizi di adm, a volte, producono forme di mediazione sociale;
4. I servizi di adm, a volte, producono coesione dell'habitat sociale.

Così concettualizzate, queste affermazioni richiamano il modello quadridimensionale di *qualità sociale* proposto da Beck, van der Maesen e Walker¹⁹¹. La qualità sociale è un concetto complesso per "qualificare" gli esiti di un'istituzione così come di una politica pubblica. Esso attiene contemporaneamente ai bisogni individuali ma anche alla cura della sfera pubblica, quindi, sia all'impatto sui soggetti che all'impatto sociale del concreto funzionamento di un campo organizzativo¹⁹². Non solo: "qualità sociale" è un concetto pluridimensionale, che va elaborato e precisato in relazione alla specificità dei contesti e dei servizi a cui si rivolge¹⁹³: come ricorda Ota de Leonardis, la qualità sociale più che essere un concetto è un *progetto*¹⁹⁴.

A quali condizioni il campo organizzativo produce la qualità sociale dell'adm?

¹⁸⁷ Cfr. Lipsky (1979).

¹⁸⁸ La riflessività sociale è un requisito delle interazioni sociali (e non dei singoli soggetti) ed è alimentata dalle mediazioni sociali. A livello teorico la riflessività sociale si colloca al livello della intersoggettività, tra personale e collettivo: è un prodotto culturale che emerge dal riconoscimento intersoggettivo dei fenomeni e delle relazioni sociali.

¹⁸⁹ Cfr. Lanzara (1997), March (1998).

¹⁹⁰ Nel senso di aumento di autonomia, non nel senso della disciplina psicologica.

¹⁹¹ Cfr. Beck, van der Maesen, Walker (1997) in particolare pp. 263-296.

¹⁹² Cfr. de Leonardis (1998a).

¹⁹³ Cfr. Beck, van der Maesen, Walker (1997), in particolare pp. 263-309.

¹⁹⁴ Cfr. De Leonardis (1998a). Vedi anche Beck, van der Maesen, Walker (1997), in particolare pp. 297-309.

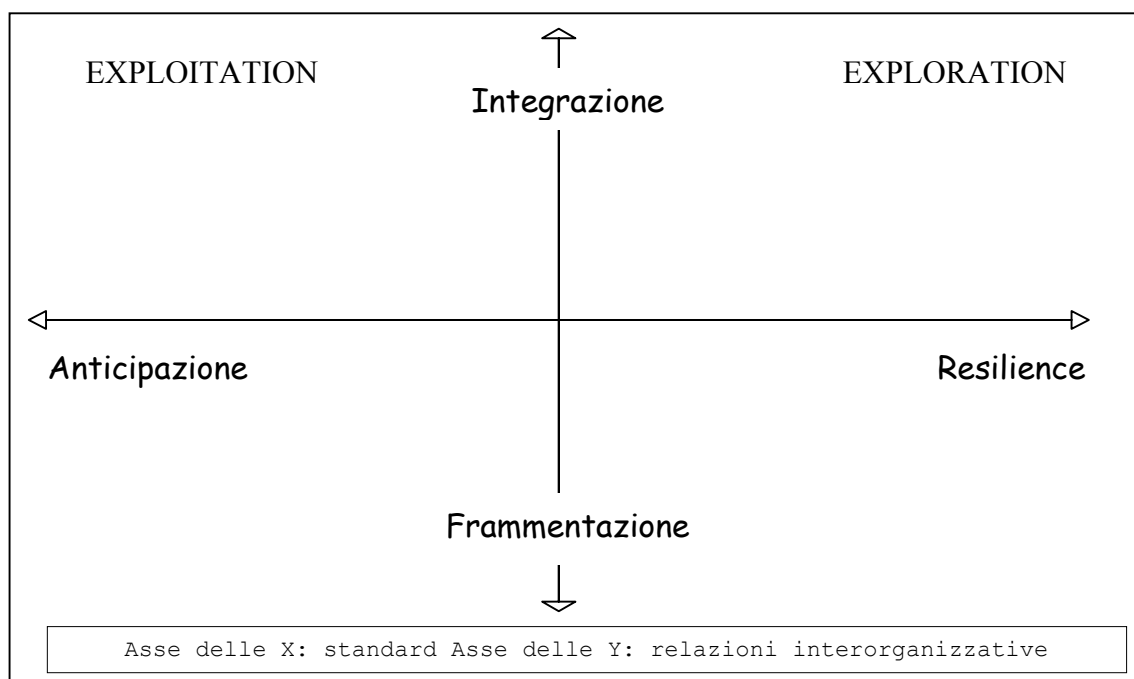
E' arrivato il momento di cercare di specificare quella espressione – “*a volte*” – che ha accompagnato la riflessione. Cercherò cioè di interpretare le condizioni in cui il campo organizzativo è in grado di produrre un servizio di qualità sociale. Come abbiamo visto nei capitoli precedenti secondo i differenti attori ci sono delle condizioni, dei “fattori di qualità” che permettono la riuscita dell’*adm*. Essi attengono al funzionamento e alla comunicazione interna al campo organizzativo. Provo ad iniziare a ricordare in ordine sparso alcune delle “*conditio sine qua non*” che abbiamo visto nei capitoli precedenti:

- ❑ Il rispetto degli standard nei meccanismi di accesso al servizio (criteri legati alla capacità di valutazione della famiglia *adeguata* per il servizio, al soggetto decisionale, al grado di libertà o costrizione).
- ❑ La garanzia delle risorse economiche per le cooperative aggiudicatrici dei lotti (per i rituali di supervisione, per organizzarsi la formazione, per coordinarsi, per evitare la mobilità degli educatori, per mantenere i laboratori di socialità nei quartieri, etc.).
- ❑ La stabilità dei S.S.d.F.
- ❑ I luoghi di confronto “alla pari” fra le popolazioni organizzative istituiti e le risorse che vi permettano gli apprendimenti collettivi.
- ❑ La c.d. “possibilità di istituzionalizzare la creatività”, di generare standard che incoraggino l’innovazione senza renderla un compito burocratico

Questi criteri, come tutti gli altri più specifici che abbiamo visto nei capitoli precedenti, vanno ordinati secondo le tre dimensioni con cui abbiamo analizzato la nascita ed il funzionamento del campo organizzativo: quella cognitiva, quella normativa e quella regolativa.

Ho perciò immaginato un modello delle condizioni per la qualità sociale del servizio che interpretasse le opportunità di azione dei soggetti date le relazioni interorganizzative e gli standard del servizio.

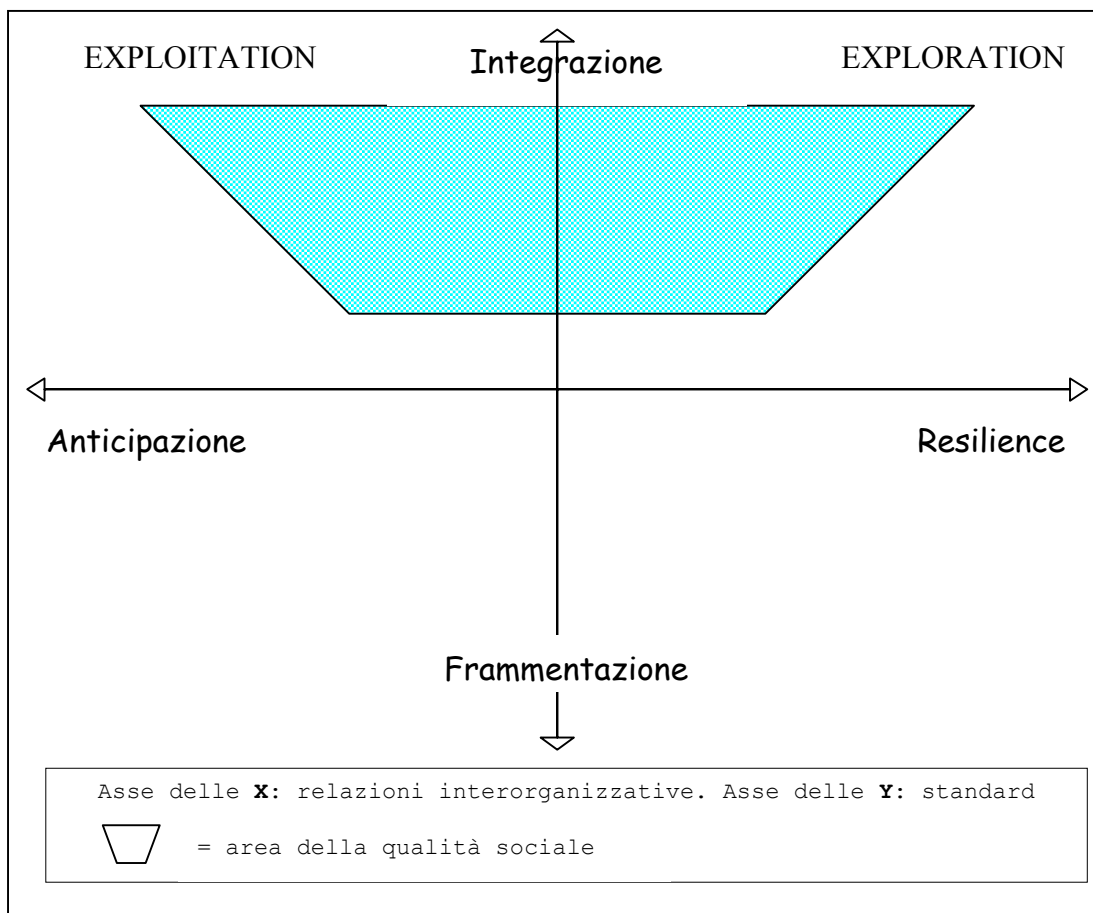
Ho sintetizzato tali opportunità delle unità organizzative in due tipi ideali: *l’exploitation* (sfruttamento) e *l’exploration* (esplorazione), riprendendo le espressioni di March e Olsen¹⁹⁵. Ho considerato le relazioni fra le popolazioni organizzative in un continuo che va dalla *frammentazione* alla completa *integrazione*, e gli standard in un continuo delle loro caratteristiche che va dalla *anticipazione* (uno standard che “anticipa”, prevede e norma compiutamente ogni comportamento) alla *resilience*, secondo le indicazioni di Donolo¹⁹⁶.



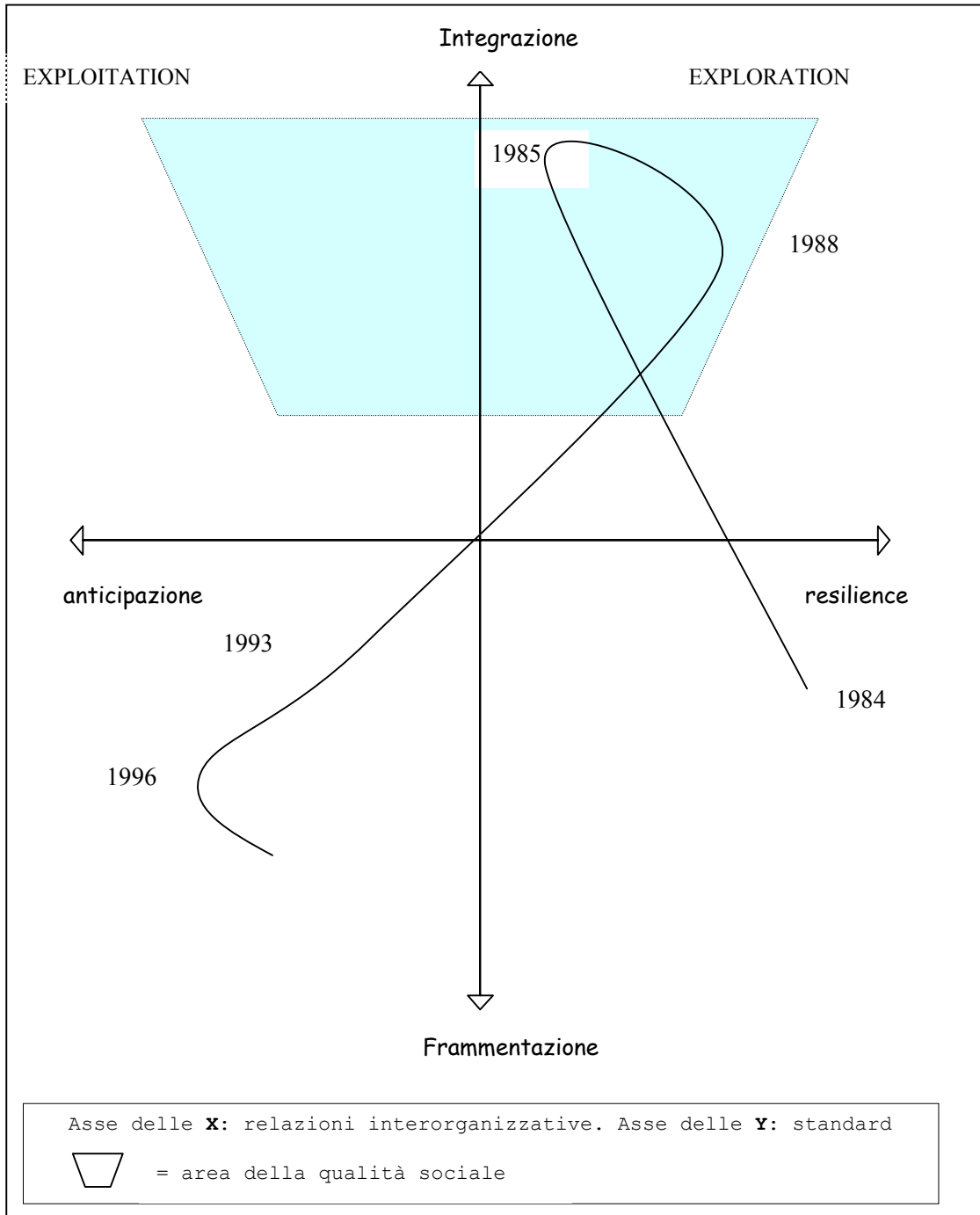
¹⁹⁵ Cfr. March, Olsen (1992). Vedi anche Lanzara (1997).

¹⁹⁶ Cfr. Donolo (1997).

Come può essere usato questo modello? Esso permette di interpretare schematicamente le condizioni del campo organizzativo grazie alle quali è possibile realizzare un servizio di qualità sociale. L'area della qualità sociale dalla forma trapezoidale, con la base minore posta in basso, dà conto della rilevanza delle relazioni interorganizzative: infatti quando non vi sono "buone" interazioni fra le popolazioni organizzative, anche regolando al meglio gli standard, non è possibile produrre qualità sociale. Inoltre, nelle condizioni di relativa frammentazione del campo organizzativo, diviene importante che gli standard sappiano combinare anticipazione e resilience.



Lo stesso modello può essere utilizzato per interpretare in chiave diacronica i processi di sviluppo del campo organizzativo, nell'intreccio delle sue componenti cognitive, normative e regolative.



Cosa e cosa producono i servizi di adm

Esplorare i sistemi di azione concreti della vita quotidiana del servizio di ADM mi ha fatto notare la responsabilità e la discrezionalità con cui si tessono relazioni e si validano – o meno - le persone. Da questo punto di vista il lavoro etnografico è stato sostenuto dalla convinzione che la qualità del servizio non potesse essere rintracciata nelle abilità degli educatori e che queste stesse fossero *istituite* dal funzionamento quotidiano del campo organizzativo. In questo gioco di rimandi “fra attore e sistema” la particolarità del servizio, la domiciliarietà ha rappresentato una sfida continua ai miei frames per l’azione.

A loro modo i servizi di adm sono un luogo interstiziale, collocato fra i limiti delle opportunità sociali, della riflessione metodologica sulle professioni educative e sull’etica della cura, delle routine dell’istituzionalizzazione dei minorenni ma anche dello sguardo sociologico. Nell’adm le interazioni ed i processi sociali elaborano e mettono in tensione finalità collettive e beni comuni. Il campo organizzativo nel suo concreto e quotidiano funzionamento può alimentare pratiche di responsabilità o di irresponsabilità verso il legame sociale: a conclusione di questa ricerca credo sia possibile tentare di definire i *servizi di adm come beni pubblici che possono produrre beni pubblici*. I beni pubblici sono dotazioni grazie alle quali i soggetti possono esercitare le proprie capacità¹⁹⁷. Essi sono istituiti nella sfera pubblica e la loro qualità e quantità dipende dalla qualità del discorso pubblico sulle loro materie e sulle loro finalità. La sfera pubblica “è incapace di ospitare l’irrelevante¹⁹⁸”: solo la discussione pubblica crea visibilità sociale, attribuisce rilevanza e ammette nella sfera pubblica temi e problemi. Credo che la valutazione di un servizio sociale sia una parte importante di questi processi. Dedicare tempo e risorse a conoscere ed interpretare cosa avviene dentro un servizio può essere più utile che non sforzarsi di indicare cosa dovrebbe essere fatto, soprattutto se si vuole indagare gli aspetti di qualità sociale. Valutare e comunicare sono due sfide importanti per l’adm e, forse, per ogni servizio pubblico. Specialmente se nella loro vita quotidiana vogliono sostenere la crescita di culture di cittadinanza ed i processi sociali di produzione e fruizione di beni pubblici.

¹⁹⁷ Cfr. Donolo (1997b).

¹⁹⁸ Arendt (1996), p. 39.

Bibliografia

- A.A.V.V.,
“Come si costruiscono le politiche per i minori” in *Prospettive Assistenziali*, n°36 bis, Torino 1974.
- A.A.V.V.,
Orfani con famiglia, Comunità Edizioni, Fermo 1997.
- A.A.V.V.,
Istituti Mai Più. Atti del convegno: Minori, accoglienza, diritto alla famiglia, Comunità Edizioni, Fermo 1998.
- Adorno T.,
Parva Aesthetica. Saggi 1956-1967, Feltrinelli, Milano 1979.
- Alasia G., Freccero G., Gallina M., Santanera F.,
Assistenza, emarginazione e lotta di classe. Ieri e oggi, Feltrinelli, Milano 1975.
- Andreini O.,
“Classe sociale, intelligenza e personalità” in A.A.V.V., (1972).
- ANFAA, ULCES (a cura di),
Interventi alternativi al ricovero assistenziale, allegato al n° 45 1976, *Controcittà*.
- Arendt A.,
Vita activa. La condizione umana, Bompiani, Milano 1996.
- Aubry J.,
La carence de soins maternels, Centre International de l'Enfance, Paris 1955.
- Augé M.,
Nonluoghi, Elèuthera, Milano 1993.
La guerra dei sogni. Esercizi di etno-fiction, Elèuthera, Milano 1998.
- Babolin L.,
I bambini ci riguardano. Rapporto sociale sui minori, Comunità, Fermo 1997.
- Balandier G.,
“Gli spazi ed i tempi della quotidianità”, in *Inchiesta*, n° 61 pp. 22-26, Dedalo, Bari 1983.
- Barbagli M.,
Famiglia e mutamento sociale, il Mulino, Bologna 1977.
- Barbero Avanzini B.,
Giustizia minorile e servizi sociali, Angeli, Milano 1997.
- Bartocci E. (a cura di),
Le incerte prospettive dello stato sociale, Donzelli, Roma 1996.
- Basaglia F.,
L'istituzione negata, Einaudi, Torino 1968.
- Basaglia F., Basaglia Ongaro F.,
La maggioranza deviante. L'ideologia del controllo sociale totale, Einaudi, Torino 1971.
- Basaglia F., Basaglia Ongaro F. (a cura di),
Crimini di pace. Ricerche sugli intellettuali e sui tecnici come custodi di istituzioni violente, Einaudi, Torino 1975.
- Bateson G.,
Verso una ecologia della mente, Adelphi, Milano 1976.
Naven. Un rituale di travestimento in Nuova Guinea, Einaudi, Torino 1988.
- Beck W., van der Maesen L., Walker A. (a cura di),
The Social Quality of Europe, Kluwer Law International, Londra 1997.
- Bellah R.,
Le abitudini del cuore, Armando, Roma 1995.
- Besussi A.,
“La visibilità tra somiglianza e distinzione”, in *Iride*, n° 25 pp. 511-522, il Mulino, Bologna 1998.
- Bifulco L.,
L'apprendimento organizzativo nei servizi socio-sanitari. Pratiche di cambiamento, problemi e possibilità, Angeli, Milano 1996.
- Bifulco L., de Leonardis O. (a cura di),
L'innovazione difficile. Studi sul cambiamento organizzativo nella pubblica amministrazione, Angeli, Milano 1997.
- Bourdieu P.,
Esquisse d'une théorie de la pratique, Seuil, Parigi 1974.
“La main gauche et la main droite de l'Etat”, intervista pubblicata su *Le Monde* il 14 gennaio 1992, ripubblicata in Bourdieu (1998), pp. 9-17.
La misère du monde, Seuil, Parigi 1993.
Ragioni pratiche, il Mulino, Bologna 1995.
Contre-feux, Liber - raison d'agir, Paris 1998.
- Bowlby J.,
Cure materne e igiene mentale del fanciullo, Editrice Universitaria, Firenze 1957.
- Caffo E. (a cura di),
Il rischio familiare e la tutela del bambino, Guerini e Associati, Milano 1988.
- Camera dei Deputati,
Atti della Commissione Parlamentare d'inchiesta sulla miseria in Italia e sui mezzi per combatterla, Relazione generale, v. I, Roma 1953.
- Carmagnola F.,

- Della mente e dei sensi. Oggetti dell'arte e oggetti del design nella cultura contemporanea*, Anabasi, Milano 1993.
- Carugati F., Emiliani F., Palmonari A.,
Il possibile esperimento. Ricerca sugli interventi alternativi alla istituzionalizzazione di minori, Tecnografica, Roma 1975.
- Castelli D.,
“Maltrattamento infantile e Servizi Sociali”, in Barbero Avanzini (1997), pp. 206-238.
- Centro Nazionale di Documentazione sui Minori,
Diritto di crescere e disagio. Rapporto 1996 sulla condizione dei minori in Italia, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, Roma 1996.
- Centro Nazionale di Documentazione ed Analisi sull'Infanzia e l'Adolescenza,
Un volto o una maschera? I percorsi di costruzione dell'identità. Rapporto 1997 sulla condizione dell'infanzia e dell'adolescenza, Istituto degli Innocenti, Firenze 1997.
- Centro Nazionale di Prevenzione e Difesa Sociale/Provincia di Milano,
Adozione speciale, Editiemme, Milano 1984.
- Cerami R.,
Emarginazione e assistenza sociale. Origine ed evoluzione, Feltrinelli, Milano 1979.
- Ceretti A.,
Come pensa il Tribunale per i Minorenni. Una ricerca sul giudicato penale a Milano dal 1934 al 1990, Angeli, Milano 1996.
- Cicourel A. V.,
The social organization of juvenile justice, New York 1968.
- C.N.C.A. area Lombardia,
Nuove domande, vecchie risposte. Atti del seminario sui minori del 18 aprile 1996, paper, 1996
- Cohen M. D., March J. G., Olsen J. O.,
“Persone, problemi, soluzioni e l'ambiguità dell'attinenza”, in Zan (1988).
- Consiglio nazionale sui problemi dei minori,
Per una politica unitaria dell'infanzia e dell'adolescenza. Linee programmatiche. Roma 30 gennaio 1987.
- Dal Lago A.,
“La psicanalisi come pratica culturale”, in *Aut Aut*, n° 264, 1994.
- Dal Lago A., Giglioli P. P. (a cura di),
Etnometodologia, il Mulino, Bologna 1983.
- De Leo G.,
La giustizia dei minori. La delinquenza minorile e le sue istituzioni, Einaudi, Torino 1981.
“Paternità e maternità al presente. Orfani con famiglia”, in A.A.V.V. (1997).
- De Leonardis O.,
Il terzo escluso. Le istituzioni come vincolo e come risorse, Feltrinelli, Milano 1990.
“Diritti, differenze e capacità. Sulla giustizia come processo sociale”, in *Democrazia e diritto*, n° 5-6 pp. 197-218, Editori Riuniti, Roma 1991.
“Sentieri laterali”, in *Inchiesta*, n° 109 pp. 29-34, Dedalo, Bari 1995.
“Ripensare la sociologia del welfare” in Bartocci (1996).
“I Welfare mix. Privatismo e sfera pubblica”, in *Stato e Mercato*, n° 1, il Mulino, Bologna 1996.
“Persistenza e cambiamento” in Bifulco, de Leonardis (1997), pp. 46-62.
“Servizio pubblico”, in Bifulco, de Leonardis (1997), pp.195-206.
In un diverso welfare. Sogni ed incubi, Feltrinelli, Milano 1998a.
“Quesiti postmoderni sulla sociologia”, in Melucci (1998b).
- Della Peruta F.,
“Infanzia e famiglia nella prima metà dell'ottocento”, in *Studi Storici*, n°3, 1979, pp. 473-491.
- DiMaggio P. J., Powell W. W.,
The New Institutionalism in Organizational Fields, University of Chicago Press, Chicago 1991.
- Dogliotti M., Giacalone E., Sansa A.,
I diritti del minore e la realtà dell'emarginazione, Bologna 1977.
- Donati P.
“Quale sociologia: l'approccio del realismo critico e le tesi della sociologia relazionale”, in *Studi di sociologia*, n° 2 pp. 126-146, Vita e pensiero, Milano 1983.
“Per una cultura dell'infanzia”, in *Bambino Incompiuto*, n°1 1984, pp.7-21.
“Famiglie in difficoltà e bambini a rischio: il punto di vista sociologico”, in Caffo (1988).
“Nuove tendenze della politica sociale e loro implicazioni sul lavoro sociale negli anni '90: l'operatore sociale come <<guida relazionale di rete>>”, in Villa (1991), pp. 11-58.
Lineamenti di politica sociale, 2 voll., La Nuova Italia Scientifica, Roma 1992.
- Donolo C.,
“Affari pubblici. Sull'incontro tra capacità e beni comuni nello spazio pubblico”, in *Rassegna italiana di sociologia*, n° 2 pp. 193-219, il Mulino, Bologna 1997a.
L'intelligenza delle istituzioni, Feltrinelli, Milano 1997b.
- Donzelot J.,
L'invention du social. Essai sur le déclin des passions politiques, Seuil, Parigi 1994.
- Douglas M.,
Come pensano le istituzioni, il Mulino, Bologna 1990.
Credere e pensare, il Mulino, Bologna 1994.
- Dragone A., Micucci D., Santanera F.,

- “Il ricovero in Istituto: danni sociali e danni individuali”, in ANFAA, ULCES (1976).
- Elias N.,
La solitudine del morente, il Mulino, Bologna 1985.
- Elster J. (a cura di)
The multiple self, Cambridge University Press, Cambridge 1985.
- Fadiga L.,
“La protezione sociale dell’infanzia in Italia”, in Caffo (1988).
- Folgheraiter F.,
Teoria e metodologia del servizio sociale. La prospettiva di rete, Angeli, Milano 1998.
- Foucault M.,
La nascita della clinica, Einaudi, Torino 1969.
- Gardini M. P., Tessari M.,
L’assistenza domiciliare per i minori, La Nuova Italia Scientifica, Roma 1992.
- Geertz C.,
Interpretazione di culture, il Mulino, Bologna 1987.
Antropologia interpretativa, il Mulino, Bologna 1988.
- Giglioli P. P.,
“Una lettura durkheimiana di Goffman”, in *Rassegna Italiana di Sociologia*, n° 3 pp. 401-428, il Mulino, Bologna 1984.
- Goffman E.,
La vita quotidiana come rappresentazione, il Mulino, Bologna 1969.
Espressione e identità, Mondadori, Milano 1970.
Frame Analysis, Harper, New York 1974.
“La pazzia del posto”, in Basaglia, Basaglia Ongaro (1975).
Forme del parlare, il Mulino, Bologna 1987.
- Gruppo Borghetto Prenestino,
Un mondo differenziale, Guaraldi, Firenze 1972.
- Hirschman A. O.,
Le passioni e gli interessi, Feltrinelli, Milano 1979.
Lealtà, defezione, protesta, Bompiani, Milano 1982.
Felicità privata, felicità pubblica, il Mulino, Bologna 1984.
- Ichino Pellizzi F. (a cura di),
L’affido familiare: problematiche e risultati di una ricerca, Angeli, Milano 1983.
Esperienze di affido familiare tra ipotesi legislativa e realtà. Una ricerca del Centro Ausiliare Minorile su 164 casi prima e dopo la legge 4 maggio 1983, n° 84, Angeli, Milano 1986.
- IReR (a cura di),
Equilibrio economico ed equilibrio sociale in una metropoli che cambia, Angeli, Milano 1988.
- Kant I.,
La critica del giudizio, Einaudi, Torino 1988.
- Lanzara G. F.,
Capacità negativa. Competenze progettuali e modelli di intervento nelle organizzazioni, il Mulino, Bologna 1993.
“Perché è difficile costruire le istituzioni”, in *Rivista Italiana di Scienza Politica*, n° 1 pp. 3-48, il Mulino, Bologna 1997.
- Leonini L. (a cura di),
Andar di notte. L’altro volto di Milano, Unicopli, Milano 1998.
Sesso in acquisto. Una ricerca sui clienti della prostituzione, Unicopli, Milano 1999.
- Lipsky M.,
Street-Level Burocracy, Russel Sage, New York 1979.
- Losano C.,
“Il diritto del minore alla famiglia. Il ruolo del giudice minorile e le intese con l’ente locale nella applicazione della legge 184/83”, in *Prospettive sociali e sanitarie*, n° 3 pp.3-7 1990.
- March J. G.,
Prendere decisioni, il Mulino, Bologna 1998.
- March J. G., Olsen J. P.
Riscoprire le istituzioni. Le basi organizzative della politica., il Mulino, Bologna 1992.
- Marcus G. E., Fischer M. M. J.,
Antropologia come critica culturale, Meltemi, Roma 1998.
- Melucci A. (a cura di),
Verso una sociologia riflessiva. Ricerca qualitativa e cultura, il Mulino, Bologna 1998a.
Fine della modernità?, Guerini, Milano 1998b.
- Merton R. K.,
Teoria e struttura sociale, il Mulino, Bologna 1971.
- Mongelli A.,
“L’home maker: un’esperienza di politica locale di sostegno alla famiglia”, in Presidenza del Consiglio dei Ministri (1999).
- Moro A. C.,
“Perché questa nuova rivista?”, in *Bambino incompiuto*, n° 1 pp. 1-5, 1984.
Disagio dei bambini e prospettive di tutela, paper presentato alla Conferenza Nazionale sui problemi dell’Infanzia e dell’Adolescenza, Firenze 19-23 novembre 1998.

- Navarini G.,
“Un luogo della notte: la stazione centrale”, in Leonini (1998), pp. 31-74.
“Il rituale come categoria di ricerca sociologica”, in *Sociologia e ricerca sociale*, n° 55, 1998b.
“Passare all’azione: clienti e non clienti”, in Leonini (1999), pp. 65-89.
- Pateman C.,
Il contratto sessuale, Editori Riuniti, Roma 1997.
- Pitch T.,
Un diritto per due. La costruzione giuridica di genere, sesso e sessualità, il Saggiatore, Milano 1998.
- Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento degli Affari Sociali (a cura di),
Le famiglie interrogano le politiche sociali, cd-rom, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato 1999.
- Procacci G.,
Governare la povertà. La società liberale e la nascita della questione sociale, il Mulino, Bologna 1998a.
“La cittadinanza sociale di fronte alla crisi del welfare”, in *Inchiesta*, n° 120 pp. 61-66, Dedalo, Bari 1998b.
- Ranci Ortigosa E.,
L’organizzazione dei servizi nelle grandi città, Giuffrè, Napoli 1986.
- Salamone I.
Il setting pedagogico. Vincoli e possibilità per l’interazione educativa, La Nuova Italia Scientifica, Roma 1997.
- Saraceno C.,
Mutamenti della famiglia e politiche sociali in Italia, Il Mulino, Bologna 1998.
- Scott R. W.,
Istituzioni ed organizzazioni, il Mulino, Bologna 1998.
- Sen A. K.,
Scelta, benessere, equità, il Mulino, Bologna 1986.
“Che cosa significa la povertà in una metropoli industriale avanzata”, in *IRer* (1988).
La libertà individuale come impegno sociale, Laterza, Bari 1997.
- Senzani G.,
L’esclusione anticipata. Rapporto da 118 case di detenzione per minorenni, Jaca Book, Milano 1970.
- Sgritta G. B. (a cura di),
La condizione dell’infanzia. Teorie, politiche, rappresentazioni sociali, Angeli, Milano 1988.
- Simmel G.,
Forme e giochi di società: problemi fondamentali della sociologia, Feltrinelli, Milano 1983.
Le metropoli e la vita dello spirito, Armando, Roma 1995.
La socievolezza, Armando, Roma 1997.
- Titmuss R.,
Social Policy: an introduction, Allen & Unwin, Londra 1974.
- Toth F.,
Il processo di aziendalizzazione della sanità: il trionfo dell’ambivalenza, in attesa di pubblicazione.
- Tousijn W.,
Sociologia delle professioni, Il Mulino, Bologna 1979.
- Trevisan C.,
Per una politica locale dei servizi sociali, il Mulino, Bologna 1978.
- Turnaturi G.,
“Presentazione”, in Simmel (1997).
- Villa F. (a cura di),
Social work education. Un confronto internazionale su esigenze e modelli di formazione per il servizio sociale, Vita e pensiero, Milano 1991.
- Weick K.E.,
Organizzare: la psicologia sociale dei processi organizzativi, ISEDI, Torino 1993.
Senso e significato nell’organizzazione, Cortina, Milano 1997.
- White S.,
“Interdiscursivity and child welfare”, in *The Sociological Review*, n° 1 1998.
- Wilensky H.,
“La professionalizzazione di tutti?”, in Tousijn (1979), pp.113-136.
- Zan S. (a cura di),
Logiche di azione organizzativa, il Mulino, Bologna 1988.