Oltre l’adattamento

Lavoro sociale, trasformazione del welfare e costruzione delle possibilità

Stefano Spanu, | 17 novembre 2026

Quando cambiano le vite, ma non le istituzioni

Negli ultimi decenni non sono cambiate soltanto le tecnologie con cui comunichiamo, lavoriamo e accediamo ai servizi. Sono cambiate più profondamente le condizioni nelle quali le persone costruiscono relazioni, attraversano le fasi della vita, cercano informazioni, formulano aspettative e affrontano le proprie difficoltà. Trasformazioni economiche, sociali, culturali e tecnologiche hanno reso le traiettorie biografiche meno lineari e le condizioni di vita più mobili e interdipendenti.

Una lente attraverso cui leggere questa trasformazione è quella proposta da Alessandro Baricco in *The Game:* velocità, immediatezza, connessione, esplorazione e disintermediazione non descrivono soltanto caratteristiche delle tecnologie, ma modalità entrate progressivamente nei comportamenti e nelle aspettative quotidiane. È una prospettiva che può dialogare con la società in rete descritta da Manuel Castells e con la condizione *onlife* di Luciano Floridi, nella quale la distinzione tra online e offline perde centralità e il digitale diventa parte dell’ambiente di vita.

Per il welfare il punto interessante è ciò che accade quando queste trasformazioni diventano ordinarie. Mentre cambiano le vite, le aspettative e le condizioni nelle quali emergono i bisogni, molte istituzioni continuano a organizzare la realtà attraverso dispositivi costruiti in un contesto differente. È da questo scarto, più che dalla necessità di attribuire un nuovo nome alla nostra epoca, che può partire la riflessione sul lavoro sociale contemporaneo.

Più che assistere alla comparsa di bisogni interamente nuovi, vediamo trasformarsi le condizioni nelle quali essi prendono forma e cercano risposta. Una difficoltà abitativa può intrecciarsi con precarietà lavorativa, fragilità familiari, isolamento, salute o difficoltà educative. I bisogni tendono così a presentarsi come configurazioni nelle quali dimensioni materiali, relazionali e simboliche si influenzano reciprocamente.

In questo quadro acquistano rilievo anche bisogni di orientamento e riconoscimento: in un contesto caratterizzato da abbondanza di informazioni e opportunità, il problema può non essere l’assenza di alternative, ma la difficoltà di conoscerle, valutarle e trasformarle in scelte concretamente praticabili. Il bisogno, allora, non coincide soltanto con ciò che manca, ma riguarda anche ciò che limita la possibilità di orientarsi, partecipare e costruire percorsi di vita significativi.

Le persone vivono biografie, le istituzioni vedono problemi

È qui che emerge una delle contraddizioni del welfare contemporaneo: le persone vivono biografie, mentre le istituzioni continuano spesso a vedere problemi, categorie e pratiche.

Una stessa esperienza può essere scomposta in sociale, sanitario, educativo, abitativo o lavorativo. La specializzazione consente di mobilitare competenze specifiche, ma diventa problematica quando la suddivisione organizzativa diventa anche il modo attraverso cui viene letta la persona. Ciò che per il sistema costituisce una pluralità di competenze, per chi vive una situazione di vulnerabilità rimane un’unica esperienza.

Ne deriva un paradosso: quanto più i bisogni diventano interdipendenti, tanto più la frammentazione istituzionale rischia di trasferire sulle persone il compito di ricomporli. È il cittadino a dover passare da un servizio all’altro, comprendere linguaggi differenti e tenere insieme risposte prodotte da organizzazioni separate. Chi dispone di minori risorse personali, informative e relazionali incontra così maggiori difficoltà nell’attraversare il sistema.

Quando la complessità produce burocrazia

Di fronte alla crescente complessità, il welfare ha costruito criteri di accesso, procedure, strumenti di valutazione e dispositivi

di rendicontazione necessari a garantire legalità, trasparenza ed equità.

Il problema non è la presenza delle regole. Nasce quando gli strumenti costruiti per governare la complessità finiscono per sottrarre spazio alla possibilità di comprenderla.

Procedure, standard e sistemi di verifica delimitano uno spazio controllabile entro il quale assumere decisioni e attribuire responsabilità. La loro funzione di garanzia è indispensabile. Ma quando la correttezza procedurale diventa il criterio prevalente con cui valutare l'intervento, l'attenzione rischia di spostarsi dagli effetti prodotti nella vita delle persone alla conformità del percorso amministrativo.

La progettazione può così avvicinarsi alla compilazione, la valutazione alla verifica di ciò che è registrabile, la relazione alla gestione della pratica. Ciò che difficilmente entra in un indicatore, come fiducia, lavoro di rete e accompagnamento, rischia di diventare meno visibile perché meno documentabile.

Una tensione analoga attraversa il terzo settore. Organizzazioni nate come luoghi di prossimità, sperimentazione e innovazione rischiano di adattarsi alle logiche e ai dispositivi esistenti, indebolendo la propria capacità critica e trasformativa.

Tornare a costruire possibilità

Dentro questa tensione il lavoro sociale può ritrovare una delle proprie funzioni fondamentali: abitare lo spazio tra biografie e istituzioni, contribuendo a ricomporre ciò che l'organizzazione dei servizi tende inevitabilmente a separare.

Questo richiede di spostare lo sguardo dalla gestione del caso alla traiettoria di vita. Un problema abitativo, educativo, lavorativo o sanitario non esaurisce la storia della persona che lo attraversa. Il lavoro sociale può riconnettere problemi, relazioni, risorse e contesti e tradurre linguaggi differenti, costruendo collegamenti tra persone, opportunità e istituzioni.

La funzione professionale, allora, non consiste soltanto nell'attivare la risposta tecnicamente appropriata. Significa anche rendere accessibili possibilità che, pur formalmente esistenti, possono rimanere impraticabili.

Avere delle alternative non significa ancora poter scegliere

Una persona può trovarsi formalmente davanti a molte opportunità e non possedere le informazioni, le relazioni, le competenze o le condizioni materiali necessarie per trasformarle in possibilità concrete.

Anche l'intelligenza artificiale può essere letta da questa prospettiva. Può ampliare l'accesso alle informazioni, sostenere attività documentali e facilitare l'orientamento. Ma rende ancora più importante distinguere l'elaborazione delle informazioni dalla comprensione di una situazione. Un sistema può organizzare dati e produrre una sintesi; comprendere una biografia, costruire fiducia, interpretare significati e assumere responsabilità per le conseguenze di una decisione rimangono dimensioni centrali della relazione professionale.

Dalla prestazione alla capacitazione

Le prestazioni rimangono essenziali: garantiscono diritti, protezione, sostegno economico e accesso alle risorse. Ma erogare una prestazione non equivale necessariamente ad ampliare la capacità di azione di una persona.

Il capability approach di Amartya Sen e Martha Nussbaum mette a fuoco questa differenza: non conta soltanto la disponibilità delle risorse, ma la possibilità effettiva di trasformarle in modi di essere e di fare ai quali le persone attribuiscono valore.

Una risorsa può dunque essere formalmente disponibile senza diventare una possibilità reale. Informazioni, competenze, condizioni economiche, reti relazionali e contesti territoriali incidono sulla capacità concreta di utilizzare ciò che il welfare mette a disposizione.

La domanda diventa quindi non soltanto quante opportunità il welfare riesca a produrre, ma come sia distribuita la possibilità di riconoscerle e utilizzarle.

È qui che la costruzione delle possibilità diventa una questione di equità e, inevitabilmente, di potere.

Un welfare emancipativo non è un welfare che protegge meno per chiedere alle persone di essere più responsabili. È un welfare capace di proteggere in modo da rendere possibile l'azione. La tutela non costituisce l'alternativa all'autonomia: può esserne una delle condizioni.

Alla domanda tradizionale, di che cosa hai bisogno?, se ne possono allora affiancare altre: quali possibilità risultano oggi concretamente accessibili? Quali ostacoli materiali, relazionali o istituzionali le rendono impraticabili? Quali risorse potrebbero ampliarle?

E soprattutto: quanto spazio possiede la persona nelle decisioni che riguardano la propria vita?

Possibilità, potere e autodeterminazione

Quest'ultima domanda impedisce di trasformare la capacitazione in una nuova prescrizione.

Costruire possibilità non significa determinarne l'esito. Il lavoro sociale può rimuovere ostacoli e aprire alternative senza stabilire come verranno utilizzate. Una persona può non aderire a una proposta, interrompere un percorso o orientarsi verso una possibilità diversa da quella considerata preferibile dal servizio.

Se riconosciamo realmente l'autodeterminazione, l'autonomia non può essere considerata tale soltanto quando produce comportamenti coerenti con gli obiettivi dell'intervento. Altrimenti l'attivazione rischia di trasformarsi in una nuova forma di normalizzazione: la persona è considerata autonoma finché sceglie ciò che il sistema considera desiderabile.

Una tensione analoga riguarda la partecipazione. Consultare le persone o raccoglierne le opinioni non significa necessariamente permettere loro di incidere. La riflessione di Sherry R. Arnstein mostra come forme apparentemente simili di partecipazione possano corrispondere a distribuzioni molto differenti del potere decisionale.

La domanda non è dunque soltanto se le persone partecipino, ma su che cosa possano incidere, quando entrino nel processo e quale potere concreto possiedano nel modificarne la direzione.

Questa prospettiva modifica anche il modo di valutare l'intervento. Non basta chiedersi quante prestazioni siano state erogate, quante pratiche concluse o quanti percorsi completati. Occorre interrogarsi anche su ciò che l'intervento ha contribuito a rendere possibile: maggiore accesso alle opportunità, autonomia, partecipazione, relazioni significative, capacità di scelta.

Oltre l'adattamento

Andare oltre l'adattamento significa qualcosa di più che rendere il welfare più rapido, efficiente o digitale. Significa recuperare la capacità di interrogare continuamente i dispositivi attraverso cui vengono definiti i bisogni, distribuite le opportunità, attribuite le responsabilità e organizzato il potere.

Un welfare emancipativo non identifica necessariamente un unico modello organizzativo corretto. Può essere inteso piuttosto come un orientamento capace di rendere visibili e interrogabili le logiche attraverso cui istituzioni, servizi e professionisti organizzano protezione, scelta, partecipazione e responsabilità.

In questa prospettiva, lavoro sociale e welfare possono contribuire alla costruzione di contesti nei quali persone e comunità possano riconoscere possibilità, accedere alle risorse necessarie per renderle praticabili, partecipare alle decisioni e acquisire un maggiore potere sulle condizioni della propria vita.

La domanda con cui osservare il nostro lavoro può allora cambiare. Non soltanto: a quale bisogno abbiamo risposto? Ma: che cosa abbiamo reso possibile che prima non lo era? Quali ostacoli abbiamo rimosso? Quali possibilità abbiamo aperto o, forse, involontariamente ristretto? E quanto spazio abbiamo lasciato alle persone per decidere che cosa farne?

È forse proprio qui che si misura la dimensione emancipativa del lavoro sociale. Costruire possibilità non significa indicare alle persone la strada che dovranno percorrere, ma contribuire a creare le condizioni affinché possano riconoscere strade diverse e avere la possibilità reale di scegliere la propria.

Il compito del welfare, allora, non è soltanto proteggere dal rischio o rispondere alla vulnerabilità. È fare in modo che la condizione di bisogno non diventi anche una riduzione dello spazio del possibile. E il compito del lavoro sociale non è determinare le traiettorie delle persone, ma contribuire, per quanto possibile, a mantenerle aperte.

Bibliografia

- Baricco, A. (2018), The Game, Einaudi.
- Castells, M. (2001), La galassia Internet, Feltrinelli.
- Floridi, L. (a cura di) (2015), The Onlife Manifesto, Springer.
- Sen, A. (2000), Lo sviluppo è libertà, Mondadori.
- Nussbaum, M. C. (2012), Creare capacità. Liberarsi dalla dittatura del PIL, il Mulino.
- Arnstein, S. R. (1969), “A Ladder of Citizen Participation”, Journal of the American Institute of Planners, 35(4), 216–224.