Difendersi dal cambiamento

Sergio Pasquinelli, | 20 novembre 2026

Indulgiamo verso le buone notizie, verso la retorica delle storie riuscite, le buone prassi sembrano circondarci, mentre è diffusa la riluttanza a parlare (pubblicamente, s'intende) delle cose andate storte, come se nominarle fosse una colpa, un tabù. Eppure dagli inciampi, dalle resistenze, dagli incagli possiamo imparare forse di più che dai "successi".

Ecco perché il libro curato da Cristiano Gori assieme a Stefania Ravazzi, "**Perché cambiare le politiche è così difficile**" (Mondadori Università, 2026), è un lavoro raro e prezioso. Si concentra su una riforma, quella dell'assistenza agli anziani, la analizza in profondità, usando punti di vista diversi (la sociologia, la scienza politica, la giurisprudenza) e con affondi su oggetti diversi, tra cui l'assistenza domiciliare, l'indennità di accompagnamento, il confronto con l'Europa.

Ne esce un quadro a molte voci, che convergono nell'identificare i passaggi che hanno innescato il processo, e quelli che lo hanno arenato. L'avvio è avvenuto dentro una finestra di possibilità data dal governo Draghi e dal PNRR, mentre si deve all'arrivo dell'attuale governo e alle dinamiche stabilitesi nei ministeri coinvolti lo svuotamento di buona parte del cambiamento previsto. Due parole su questa seconda fase.

Ho frequentato gli ambienti ministeriali proprio quando veniva scritto il decreto attuativo della riforma (d.lgs. 29/2024). Poco in verità, ma abbastanza per averci capito qualcosa. Cruciale è stato il ruolo assunto dai tecnici ministeriali (che nel libro vengono indicati di volta in volta come il personale dell'amministrazione, i burocrati, i funzionari). Il punto è che l'attuale governo si è trovato in mano questa riforma, da mettere a terra, senza dedicarvi un vero presidio politico. I tecnici ministeriali hanno allora mostrato insieme forza e debolezza. Forza perché hanno occupato uno spazio privo di una regia politica, imponendo proprie letture e interpretazioni; debolezza per la limitata competenza di merito e l'incertezza che ne ha orientato la postura prevalente. Che è stata, appunto, quella di "**difendersi dal cambiamento**" (cit.), di minimizzarlo perché percepito come soverchiante le proprie capacità di accompagnarlo e gestirlo. Hanno protetto l'omeostasi del sistema o, se si vuole, la sua conservazione.

Costanzo Ranci, Marco Arlotti ed Emma Garavaglia propongono questa sintesi sull'indennità di accompagnamento, ma si può applicare all'intera riforma: "il mancato ancoraggio delle decisioni a responsabilità politiche e amministrative visibili e riconosciute rese il calcolo del rapporto tra rischi e vantaggi troppo sbilanciato sul primo termine" (pag. 127). Un concetto che ricorre in più parti del libro. Con realismo, e amarezza, si ammette l'impotenza a cambiare ciò che nel tempo è diventato un diritto considerato inviolabile ("giù le mani dall'indennità di accompagnamento"), cui si accompagna la tendenza se mai a stratificare uno sull'altro interventi marginali, generando crescente confusione.

La funzione svolta dal **Patto per un nuovo welfare sulla non autosufficienza** viene scandagliata in profondità, come coalizione di scopo che esercita una pressione costante sui contenuti. Poteva fare di più? Non credo. Poteva porsi diversamente nei confronti della politica? Forse. È vero, sono mancati nella compagine alcuni soggetti, tra cui il maggiore sindacato dei pensionati. Ma vista la loro afasia sulla riforma, in tutti questi anni, la cosa non ha rilevato.

Alla fine, Cristiano Gori si interroga sul proprio ruolo e sulla **dialettica tra visibilità pubblica e possibilità di influenzare le politiche**. Tema cruciale e complesso. Da un lato è comprensibile avere ricercato qualche gratificazione in termini di visibilità personale, a fronte di un impegno lungo, accidentato e a tratti frustrante. D'altro canto il rapporto tra visibilità e influenza rimane pieno di insidie, soprattutto in un ecosistema digitale, dove la comunicazione non è mediata. L'una non assicura l'altra e viceversa. L'eccessiva esposizione può anzi portare ad acuire le contrapposizioni e a frenare la composizione di compromessi. La storia del nostro Paese è piena di persone influenti ma poco visibili. Il pensiero corre a personaggi come Raffaele Mattioli, il cosiddetto banchiere umanista (avercene oggi!), figura di prima grandezza tra gli attori della ricostruzione italiana che tanta influenza ebbe sulla vita culturale e le classi dirigenti di questo Paese, pur tenendo un profilo pubblico relativamente basso[note]Sul ruolo di una classe dirigente con il senso di guida verso il futuro, nell'Italia del Novecento, si veda il bel saggio di Giuseppe De Rita e Antonio Galdo, *L'eclissi della borghesia*, Bari, Laterza, 2011. Sul *dominus* della Banca Commerciale Italiana l'opera più completa è quella di Francesca Pino, *Raffaele Mattioli. Una biografia intellettuale*, Bologna, il Mulino, 2023.[/note].

Mi auguro che il lavoro iniziato con questo libro prosegua. In due direzioni. In primo luogo, raccogliendo in modo sistematico tutte le lezioni apprese, le indicazioni possibili per il futuro e per altre arene decisionali. Il testo è costellato di spunti in questo senso, che meriterebbero una sistematizzazione organica, unitaria. Per esempio, dal confronto con i casi spagnolo e portoghese emerge la centralità di una logica *win-win*, soluzioni graduali di compromesso da cui ciascun attore può trarre dei benefici. Sembra un'indicazione ritagliata apposta per la costruzione del previsto Sistema nazionale per la popolazione anziana non autosufficiente (SNAA). Sistema che prefigura una *governance* unitaria del *long term care* italiano, con un'integrazione – o quantomeno un coordinamento – di competenze tra Ministero del Welfare, quello della Salute e INPS. È stato l'Everest dell'intero progetto di riforma: la cima è ancora lontana.

In secondo luogo, il lavoro potrebbe proseguire estendendo lo sguardo ad altri processi di riforma. In particolare quelli originati, come quello sugli anziani, dal PNRR: la riforma della sanità territoriale con le Case della Comunità e la riforma sulla disabilità con i Progetti di vita. Una comparazione tra queste diverse arene decisionali potrebbe aggiungere profondità all'analisi. Anche considerando temi comuni: i perimetri del cambiamento, i ruoli professionali, la *governance* nei territori.

Concludo. **Per la riforma dell'assistenza agli anziani l'orizzonte adesso diventano le elezioni politiche dell'anno prossimo**. Sperando, naturalmente, in una svolta capace di riaprire il cantiere. Mi chiedo: ma la nascita di un nuovo ministero dedicato alla non autosufficienza (o alla longevità) non potrebbe aiutare a riaprire i giochi? Perché è innegabile che quello per le disabilità abbia avuto in questa legislatura un ruolo chiave nel processo di riforma su quel terreno, con ben altre fortune.