

LA PROFESSIONE
DI ASSISTENTE SOCIALE
NEL TERZO SETTORE:
UNA RICERCA NAZIONALE

Marco Burgalassi, Cristina Tilli



Fondazione
Nazionale
Assistenti Sociali

FrancoAngeli 



Condivisione del sapere nel servizio sociale

collana della Fondazione Nazionale Assistenti Sociali/FNAS

La collana si propone come luogo di pubblicazione del sapere emergente in servizio sociale: uno spazio, quindi, nel quale rendere pubblico, condivisibile e oggetto di confronto il patrimonio ricco e rinnovato di conoscenze, scoperte e pratiche degli assistenti sociali (*Social Workers* nella dizione internazionale) progettato e curato dalla Fondazione Nazionale degli Assistenti Sociali, anch'essa strumento e opportunità a servizio della comunità professionale.

La letteratura di servizio sociale, in tutte le sue declinazioni (storica, etica, giuridica, antropologica, sociologica, politica, economica e organizzativa) è viepiù cresciuta anche in Italia nel corso degli ultimi decenni, prevalentemente per la spinta propulsiva di docenti e studiosi, interni ed esterni alla disciplina professionale, orientati a trasmettere conoscenza e competenza nelle aule dell'università. Sono meno evidenti, invece, seppure presenti, le pubblicazioni sulle pratiche e sulle tematiche affrontate quotidianamente negli interventi sociali e nelle nuove frontiere in cui operano i *professionals* di servizio sociale.

La Fondazione, dunque, cura e promuove questa collana per valorizzare le ricerche, le proposte culturali e le pratiche progettuali che animano e concretizzano la disciplina di servizio sociale, per sostenere i professionisti nello sviluppo di nuove competenze, per portare ad evidenza le notevoli potenzialità di produzione disciplinare già presenti e provocare criticamente ulteriori capacità.

I volumi pubblicati sono sottoposti a valutazione anonima di almeno due *referees* esperti.

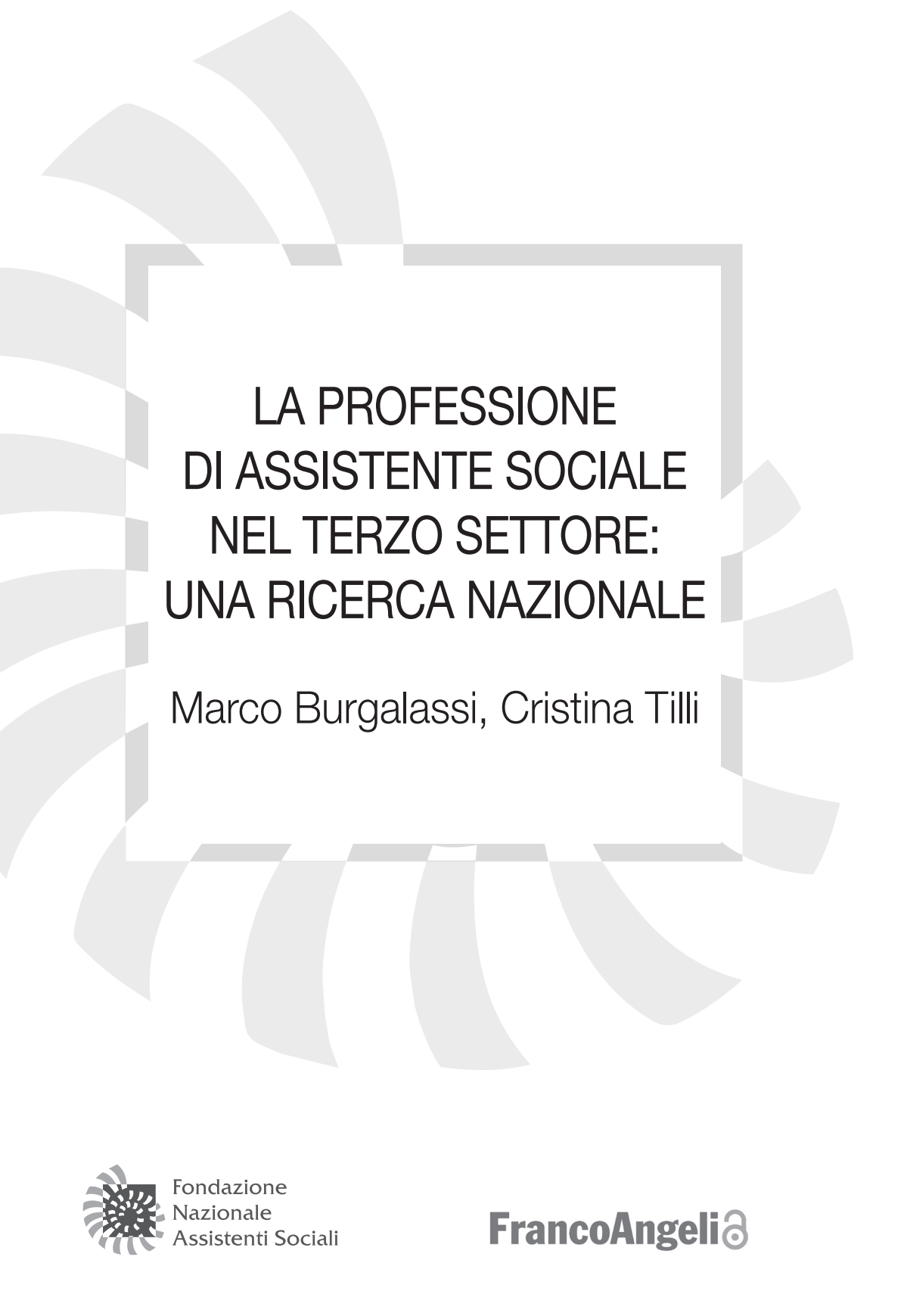


Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più: [Pubblica con noi](#)

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "[Informatemi](#)" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.



LA PROFESSIONE
DI ASSISTENTE SOCIALE
NEL TERZO SETTORE:
UNA RICERCA NAZIONALE

Marco Burgalassi, Cristina Tilli



Fondazione
Nazionale
Assistenti Sociali

FrancoAngeli 

Questo volume è stato stampato con un contributo dell'Università degli Studi Roma Tre per l'anno 2023.

Copyright © 2023 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Pubblicato con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale* (CC-BY-NC-ND 4.0)

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

Indice

Prefazione , di <i>Silvana Mordeglia</i>	pag.	9
Introduzione: una ricerca sugli assistenti sociali nel Terzo Settore , di <i>Marco Burgalassi</i>	»	11
1. Introduzione	»	11
2. I numeri della professione nel Terzo Settore	»	14
3. L'impianto della ricerca	»	16
3.1 Lo strumento di rilevazione	»	18
3.2 Il campione autoselezionato	»	19
4. La struttura del libro	»	22
1. Le caratteristiche dei professionisti che esercitano nel Terzo Settore , di <i>Marco Burgalassi</i>	»	25
1. Introduzione	»	25
2. Il profilo socioanagrafico e la condizione occupazionale	»	25
3. Il contesto organizzativo in cui operano e le attività che svolgono	»	30
4. Il percorso di ingresso nel Terzo Settore e le ragioni della permanenza al suo interno	»	32
5. I professionisti che escono dal perimetro lavorativo del Terzo Settore	»	36
6. Un quadro di sintesi	»	38
2. Lavorare nel Terzo Settore: un diverso modo di esercitare la professione? , di <i>Marco Burgalassi, Cristina Tilli</i>	»	40
1. Introduzione	»	40
2. I mandati dell'assistente sociale	»	41
3. I compiti dell'assistente sociale nel Terzo Settore	»	42

4. Il modo di lavorare nel nonprofit	pag.	44
5. Le peculiarità del lavoro di assistente sociale nel Terzo Settore: l'opinione dei diretti interessati	»	46
6. Il lavoro nel Terzo Settore alla prova dell'isomorfismo organizzativo	»	49
3. La dimensione sociale e politica della professione negli enti del Terzo Settore, di Mara Sanfelici	»	52
1. Introduzione	»	52
2. L'esercizio della funzione di advocacy nel Terzo Settore	»	54
3. La partecipazione degli assistenti sociali ai processi di definizione delle policy	»	58
4. I fattori che ostacolano o promuovono il coinvolgimento degli assistenti sociali del Terzo Settore nella definizione delle policy	»	62
5. Conclusioni	»	65
4. La soddisfazione lavorativa degli assistenti sociali nel Terzo Settore, di Cristina Tilli	»	68
1. La soddisfazione lavorativa, un concetto multidimensionale	»	68
2. La soddisfazione lavorativa nel Terzo Settore	»	70
3. La soddisfazione globale degli assistenti sociali del Terzo Settore	»	71
4. La soddisfazione nelle diverse dimensioni del lavoro	»	75
4.1. Gli aspetti professionali	»	75
4.2. Le relazioni interne	»	77
4.3. Le dimensioni riguardanti l'inquadramento contrattuale	»	79
5. Tra soddisfazione e costruzione di senso	»	80
5. Le condizioni di precarietà tra gli assistenti sociali del Terzo Settore, di Marco Burgalassi, Andrea Bilotti	»	84
1. Introduzione	»	84
2. Flessibilità e precarietà	»	86
3. Essere precari e sentirsi precari	»	88
4. Le conseguenze della precarietà	»	91
5. Un quadro di sintesi e qualche considerazione conclusiva	»	95

6. La formazione e lo sviluppo delle competenze: opportunità mancanti e leve strategiche per l'innovazione , di <i>Marco Accorinti, Urban Nothdurfter</i>	pag.	98
1. Introduzione: la formazione come elemento della professione	»	98
2. Opportunità formative e di supervisione all'interno del Terzo Settore	»	100
3. Il ruolo della formazione nelle prospettive operative e di innovazione	»	104
4. Conclusioni: ambiti e strategie di formazione da incrementare	»	110
7. Gli assistenti sociali tra Terzo Settore e Pubblica Amministrazione: sfide e rischi di una doppia appartenenza , di <i>Cristina Tilli</i>	»	115
1. Introduzione	»	115
2. I processi di esternalizzazione dei servizi sociali: forme e conseguenze	»	117
3. Lavorare in una condizione non-standard: i profili dei professionisti e del loro lavoro	»	119
4. La percezione della propria collocazione occupazionale: senso di precarietà, insoddisfazione, bisogno di tutela, aspettative	»	123
5. Profilo (ibrido) e identità (debole) degli assistenti sociali coinvolti in accordi di subfornitura	»	126
8. Praticare innovando dallo spazio del Terzo Settore , di <i>Luigi Gui, Anna Zenarolla</i>	»	131
1. Introduzione	»	131
2. La capacità di innovazione nel lavoro degli assistenti sociali del Terzo Settore	»	132
2.1 Dimensioni e proporzioni	»	133
3. Innovazione e relazione	»	136
4. Pianificazione, progettazione e valutazione quali strumenti privilegiati per l'innovazione	»	143
5. Pianificazione, progettazione e valutazione dalla ricerca sul campo	»	145
5.1. Coprogettazione	»	146
5.2. Networking	»	148
5.3. Innovazioni gestionali e di finanziamento	»	149
6. Conclusioni e tracce di percorsi che si aprono	»	150

9. La professione nel Terzo Settore, tra presente e futuro , di <i>Marco Burgalassi</i>	pag.	151
1. Introduzione	»	151
2. Il presente	»	153
3. Il futuro	»	154
Bibliografia	»	157

Prefazione

Da tempo si avvertiva l'esigenza di aumentare la conoscenza su come la professione di assistente sociale si colloca negli enti noprofit, una realtà variegata nella quale sono impegnati molti colleghi la cui condizione professionale non è però stata, ad oggi, analizzata in profondità.

Sono lieta, dunque, di presentare questo volume che espone ed approfondisce gli esiti di una ricerca svolta in collaborazione tra la Fondazione nazionale degli Assistenti sociali, il Consiglio nazionale dell'Ordine degli Assistenti sociali e il Dipartimento di Scienze della Formazione dell'Università degli Studi di Roma Tre. Innanzitutto per il valore che essi esprimono nell'intento di fornire una base conoscitiva e indirizzi metodologici, ma anche perché la partecipazione al progetto ha rappresentato per Fondazione una importante occasione di confronto e riflessione sulle tematiche trattate, utile per la messa a punto del contributo che il servizio sociale può offrire.

Proporre approfondimenti su ambiti che riguardano il servizio sociale e servizi e politiche sociali innovativi è nel *core* di Fondazione e la collaborazione con il Consiglio dell'Ordine e l'Università ha permesso di realizzare un'analisi originale, di cui non si anticipa nulla se non che riserverà agli studiosi e a un lettore attento qualche sorpresa e sfaterà qualche luogo comune. Non a caso, lo studio dà anche direttamente voce agli assistenti sociali che evidenziano punti di forza e elementi critici della loro esperienza, permettendo di comprendere meglio le dimensioni, le attività e la natura dell'esercizio professionale nel Terzo Settore.

Queste pagine, pertanto, ci danno modo di acquisire conoscenze e offrono stimoli per possibili azioni da intraprendere che vadano nella direzione della realizzazione di processi di amministrazione condivisa – ad oggi non sempre agevoli e incisivi – nei quali il Terzo Settore è individuato come “espressione di partecipazione, solidarietà e pluralismo”.

Come apparirà chiaro scorrendo le pagine del volume, i dati sono analizzati e approfonditi in una prospettiva multifocale, una operazione solo ap-

parentemente semplice, che richiede in realtà l'attivazione di sinergie e disponibilità allo scambio, all'attenzione ai diversi punti di vista forniti da profili differenti e necessari per restituire una riflessione che assume valore anche perché unisce competenze scientifiche e professionali.

Il volume testimonia come la ricerca è un elemento fondamentale per la conoscenza di cui necessita il servizio sociale: costruire immagini e quadri globali del contesto in cui l'assistente sociale esercita la professione è elemento indispensabile per l'orientamento dell'azione professionale nelle diverse pratiche in situazione. Esso rappresenta lo spazio di riflessione in cui i saperi teorici tratti dalle diverse discipline e le conoscenze derivate dalla pratica professionale si incontrano per cercare di percepire la complessità dei fenomeni.

Alla luce di tali premesse, dunque, saluto con un auspicio di interesse e diffusione nella comunità scientifica e professionale la pubblicazione di questo volume. Grazie alle autrici e agli autori per la ricchezza dei contenuti e degli spunti riflessivi offerti.

Roma, settembre 2023

Silvana Mordeglia
Presidente della Fondazione Nazionale
degli Assistenti sociali

Introduzione: una ricerca sugli assistenti sociali nel Terzo Settore

di *Marco Burgalassi*

1. Introduzione

Tra gli anni Settanta e Novanta del secolo scorso, periodo nel quale ha preso corpo il suo inquadramento normativo¹, la professione di assistente sociale è stata esercitata in Italia quasi esclusivamente all'interno di organizzazioni di natura pubblica e in particolare presso enti locali, strutture del sistema sanitario e articolazioni territoriali del Ministero della Giustizia (Sgroi, 2001; Campanini e Facchini, 2013). A partire dalla fine degli anni Novanta, tuttavia, la presenza degli assistenti sociali fuori dal perimetro della Pubblica Amministrazione è andata considerevolmente accrescendosi, ciò che è avvenuto soprattutto in ragione di un irrobustimento della loro diffusione negli enti di Terzo Settore². Malgrado una certa difficoltà nel misurare con precisione il fenomeno, infatti, è un dato sostanzialmente acquisito che in poco

¹ È noto che il riconoscimento formale della figura e del ruolo dell'assistente sociale ha preso avvio alla fine degli anni Sessanta (con la Legge 132/1968 e la Legge 431/1968 che prevedevano rispettivamente la presenza del servizio sociale negli ospedali e nei centri di igiene mentale) e si è poi consolidato in una importante serie di provvedimenti normativi adottati nei due decenni successivi (tra cui si segnalano in particolare la Legge 354/1975 sull'ordinamento penitenziario e le misure alternative alla detenzione, la Legge 405/1975 di istituzione dei consultori familiari, il DPR 616/1977 che identifica gli enti locali come titolari delle funzioni amministrative in materia di servizi sociali, la Legge 184/1983 di disciplina degli istituti dell'affidamento e dell'adozione, il DPR 448/1988 sul processo penale a carico di minorenni, il DPR 309/1990 sulle dipendenze, la Legge 104/1992 per l'integrazione sociale dei disabili). L'ordinamento della professione, invece, ha avuto luogo a metà anni Novanta (Legge 84/1993).

² Sebbene in letteratura la sovrapponibilità delle espressioni Terzo Settore e nonprofit o non-profit sia oggetto di controversia (su ciò cfr. Colozzi e Bassi, 2003), perlomeno nel dibattito pubblico italiano esse sono richiamate alla stregua di sinonimi. Anche nel testo, quindi, tali espressioni verranno utilizzate in modo del tutto indifferente.

più di due decenni la platea dei professionisti che lavorano in tale ambito è aumentata in modo considerevole, arrivando grosso modo a quadruplicare la propria consistenza per attestarsi oggi intorno alle 10.000 unità³.

La crescita del numero degli assistenti sociali occupati nel Terzo Settore si è prodotta nel contesto di un potente sviluppo che le organizzazioni nonprofit hanno conosciuto a partire dall'ultimo lustro del Novecento, quando è andata a regime la normativa di riferimento introdotta nel 1991 ed è emersa in modo evidente la loro capacità di saper intercettare e gestire una domanda sociale sempre più estesa e complessa (Pavolini, 2003; Fazzi, 2005; Accorinti, 2008). Tale processo è stato in buona misura sostenuto anche dall'impulso che il sistema dei servizi sociali territoriali ha ricevuto dalla Legge 328/2000, un passaggio che ha contribuito in modo notevole alla espansione e alla qualificazione della rete delle prestazioni (Burgalassi, 2022). I flussi finanziari collegati alla attuazione della 328/2000, difatti, hanno alimentato fortemente il potenziamento dei sistemi locali di welfare e determinato l'esigenza di poter disporre di un maggiore numero di professionisti dell'aiuto, esigenza che non ha però prodotto il consolidamento della dotazione di personale degli enti pubblici – ai quali la norma confermava la piena titolarità degli interventi socioassistenziali (Gori, 2004) – ma, appunto, un considerevole ampliamento della platea degli assistenti sociali occupati nel Terzo Settore.

La ragione di ciò risiede essenzialmente nel fatto che la 328/2000 ha attribuito agli enti locali il ruolo di perno del sistema socioassistenziale proprio nel momento in cui prendeva corpo il loro progressivo ritrarsi dalla produzione diretta e autonoma delle prestazioni. Richiamando i principi del New Public Management, infatti, a partire dagli anni a cavallo del secolo i diversi comparti della Pubblica Amministrazione hanno avviato un processo di ampio ricorso alla esternalizzazione dei servizi (Zamaro e D'Autilia, 2005), processo che in breve tempo ha fatto assumere al Terzo Settore le vesti di principale produttore delle prestazioni sociali a titolarità pubblica (Guidi, 2012; Burgalassi e Melchiorre, 2014; Turchini, 2019) e quindi bacino occupazionale di riferimento per una quota sempre più corposa di professionisti (Fazzi, 2013; Busso, 2017).

La stessa Legge 328/2000, inoltre, ha conferito al Terzo Settore un ruolo centrale nel processo di edificazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali. In essa, infatti, il mondo del nonprofit viene identificato come un interlocutore essenziale per la realizzazione dei percorsi di programmazione sociale partecipata e come partner privilegiato per la realizzazione della rete

³ Per una descrizione dettagliata dell'andamento della presenza di assistenti sociali nel Terzo Settore si rimanda al paragrafo successivo.

delle prestazioni locali (Fazzi e Longhi, 2009). Questa centralità ha alimentato la definizione di forme di cooperazione e di sinergia strategica e operativa nella costruzione dei sistemi locali di welfare, accrescendo la rilevanza delle organizzazioni di Terzo Settore nella realizzazione dei servizi sociali e ampliando il loro campo di azione. Malgrado alcuni passaggi a vuoto (Campanini e Facchini, 2013), l'impulso che la norma ha dato allo sviluppo e alla articolazione della presenza del nonprofit nei sistemi locali di welfare ha quindi contribuito in modo decisivo anche alla articolazione e alla qualificazione dello spazio in esso riservato al lavoro sociale (Guidi, 2016).

Tuttavia, sebbene la loro numerosità sia oramai considerevole e il loro rilievo nel sistema di welfare crescente, gli assistenti sociali che lavorano nel Terzo Settore costituiscono una componente dell'universo professionale che non ha finora destato un particolare interesse conoscitivo né tra gli studiosi né tra gli addetti ai lavori. La loro condizione occupazionale, le eventuali peculiarità collegate all'esercizio della professione in un contesto di natura particolare e i tratti salienti della loro esperienza lavorativa, infatti, risultano questioni che in modo assai limitato sono state oggetto di studio; e il motivo di questo scarso interesse risiede probabilmente nel fatto che in buona parte del dibattito pubblico il tema della professione nel Terzo Settore continua a risultare eccentrico, in quanto resiste la convinzione che il lavoro dell'assistente sociale si realizzi pienamente solo nel perimetro del pubblico e la collocazione nel nonprofit sia quindi una condizione non ordinaria o di minorità. Tuttavia, un convincimento del genere non sembra aver alcun fondamento, mentre pare ragionevole interrogarsi sulla eventualità che nel Terzo Settore prenda forma un diverso modo di esercitare la professione.

È con l'obiettivo di colmare le lacune conoscitive che riguardano questa componente dell'universo professionale e far emergere i tratti di una esperienza lavorativa finora non sufficientemente tematizzata che ha preso avvio il progetto di ricerca sugli assistenti sociali nel Terzo Settore il cui impianto e i cui risultati sono presentati in questo libro. L'indagine, sostenuta finanziariamente da un accordo di collaborazione tra il Dipartimento di Scienze della Formazione della Università di Roma Tre e la Fondazione Nazionale degli Assistenti Sociali, è stata realizzata con l'apporto del gruppo di studiosi che ha poi contribuito alla redazione del volume componendone i vari capitoli e che, oltre a chi scrive, annovera Marco Accorinti, Luigi Gui, Silvana Mordegli, Urban Nothdurfter, Mara Sanfelici, Cristina Tilli, Anna Zenarolla.

Come sopra segnalato, il progetto di ricerca è stato elaborato tenendo presente una duplice esigenza: da un lato si trattava di procedere nella raccolta di un set di informazioni che consentisse di avere ben dettagliato il quadro della situazione lavorativa che gli assistenti sociali sperimentano nel nonprofit; dall'altro lato, però, si trattava anche di verificare se alcuni dei convincimenti

che spesso si accompagnano all'idea del lavoro sociale nel Terzo Settore trovano o meno riscontro nella esperienza dei diretti interessati. Per quel che concerne il primo aspetto, quindi, l'attenzione si è concentrata su questioni quali le caratteristiche dell'ente di appartenenza, la posizione contrattuale, le modalità di ingresso nel mondo noprofit, lo sviluppo della carriera, le attività professionali che vengono richieste e vengono svolte, le opportunità di formazione, eccetera. Per quel che concerne il secondo aspetto, invece, l'interesse si è rivolto verso quegli elementi che solitamente sono richiamati quando viene fatto riferimento alle peculiarità del Terzo Settore, venendo associati sia genericamente alla collocazione occupazionale in tale ambito sia specificamente allo svolgimento in esso della professione di assistente sociale. Tali elementi sono stati individuati in: un clima relazionale favorevole e un rapporto diretto con i vertici delle organizzazioni, un elevato grado di soddisfazione personale e lavorativa, la possibilità di sperimentare nel lavoro forme di innovazione, un elevato livello di autonomia nella organizzazione delle attività, un esercizio della professione di assistente sociale alimentato e sostenuto anche dalla mission solidaristica degli enti di appartenenza.

2. I numeri della professione nel Terzo Settore

Le ricerche condotte negli ultimi due decenni e con le quali sono stati raccolti dati anche sulla presenza degli assistenti sociali nel Terzo Settore hanno stimato la loro consistenza in 2.250 unità nel 1997 (Censis, 1999), in 3.900 unità nel 2008 (Facchini, 2010) e in 9.940 unità nel 2017 (Turchini, 2019) – con quest'ultima stima che pare però verosimilmente sovradimensionata⁴; mentre il riscontro ufficiale di tale presenza che può essere attinto dalla banda dati dell'Ordine degli Assistenti Sociali (OAS) – che pure ha dei limiti di precisione ma che comunque fornisce una indicazione significativa⁵

⁴ La rilevazione, condotta da INAPP, ha riguardato le organizzazioni di Terzo Settore provider di servizi sociali e ha rilevato il numero di assistenti sociali in esse occupato. La stima complessiva che ne è stata ricavata non ha quindi preso in considerazione la possibilità che un professionista potesse lavorare contemporaneamente presso più enti noprofit, una condizione che l'indagine su cui si basa questo libro ha riscontrato riguardare il 13,1% degli intervistati.

⁵ La limitata precisione della informazione che la banca dati OAS rende disponibile riguardo al numero degli occupati nel Terzo Settore dipende da due circostanze: in primo luogo dal fatto che gli iscritti non hanno alcun obbligo di provvedere all'aggiornamento della tipologia del proprio datore di lavoro nel caso intervengano variazioni, rendendo così impossibile stabilire in un qualsiasi momento l'affidabilità del dato relativo a coloro che effettivamente operano nel perimetro del noprofit; in secondo luogo dal fatto che la stessa etichetta di "occupato nel Terzo Settore" si presta a possibili equivoci e fraintendimenti, come viene dettagliatamente spiegato *infra* nel testo.

– attesta a 9.965 il numero degli iscritti che nel 2020 hanno dichiarato di essere occupati in enti di natura nonprofit. Al di là dei problemi che si riscontrano nel determinare la loro esatta consistenza, dunque, il dato incontestabile è che in appena due decenni la quota di professionisti che esercita in organizzazioni di Terzo Settore si è più che quadruplicata in valore assoluto e che il loro peso nella comunità professionale è passato dal 9,3% a circa il 22%. Se poi si considera che solo una parte degli iscritti all'OAS è effettivamente attiva nell'esercizio della professione (le già richiamate ricerche attestano questa componente grossomodo attorno al 75-80% del totale), il rapporto tra gli assistenti sociali che lavorano nel Terzo Settore e quelli occupati in altri ambiti di natura pubblica o privata for profit risulta di 1 a 4.

Tab. 1 - La consistenza quantitativa degli assistenti sociali nel Terzo Settore

	1997 (stima)	2008 (stima)	2017 (stima)	2020 (OAS)
Assistenti sociali occupati in organizzazioni di Terzo Settore	2.250	3.900	9.940	9.965
Assistenti sociali iscritti all'albo OAS	24.227	32.698	42.765	45.054
Quota di assistenti sociali occupati nel Terzo Settore sul totale dei professionisti	9,3%	11,9%	23,2%	22,1%

È avendo come riferimento questi dati numerici che l'indagine presentata in questo libro è stata progettata e avviata. Prima di procedere con la descrizione del suo impianto, tuttavia, è necessario precisare che la platea di assistenti sociali su cui essa ha inteso insistere – coloro che al momento della rilevazione esercitavano la professione in enti nonprofit – non corrisponde a quella degli iscritti all'albo che nella banca dati OAS dichiarano di essere occupati nel Terzo Settore. Per varie ragioni, infatti, non è affatto scontato che questi ultimi rappresentino l'universo degli assistenti sociali che effettivamente esercitano la professione nel nonprofit. Ciò si determina essenzialmente perché a) specie nella fase di ingresso nel mondo del lavoro i giovani professionisti vengono non di rado inquadrati con qualifiche diverse da quella di assistente sociale (Niero *et al.*, 2015:159) e b) nel Terzo Settore lavora anche una quota non irrilevante di professionisti con partita IVA o con contratti non standard, per i quali l'ambito di occupazione è tutt'altro che stabile e univoco. Assumere come campo dell'indagine la popolazione di coloro che nella banca dati OAS dichiarano di essere occupati in un ente di Terzo Settore avrebbe dunque comportato sia il rischio di considerare tra le unità di analisi soggetti che in realtà non lavorano con la qualifica di assistente sociale sia la possibilità di non considerare una quota di professionisti che invece di fatto lavorano nel nonprofit.

3. L'impianto della ricerca

La elaborazione di un piano di lavoro per la realizzazione della ricerca ha preliminarmente preso in esame le varie soluzioni che potevano essere adottate per procedere nella raccolta dei dati. La prima opzione valutata è stata quella di condurre la rilevazione su un campione rappresentativo della platea degli assistenti sociali iscritti all'albo che dichiarano di essere occupati nel Terzo Settore. Tale opzione, che stante la partnership con la FNAS si proponeva agevolmente percorribile dal punto operativo, è stata però scartata non solo per il già segnalato problema della non piena affidabilità della informazione che la banca dati OAS fornisce riguardo all'ambito di occupazione ma anche per la preoccupazione riguardo alla difficoltà di raggiungere le unità di analisi inserite nel campione. È stato pertanto preferito procedere nella direzione di una indagine di campo basata su una adesione volontaria da parte degli assistenti sociali che in un determinato momento asserivano di trovarsi nella condizione di esercitare la professione nel nonprofit, indipendentemente dalla natura del rapporto contrattuale in essere. La rilevazione è stata condotta utilizzando un *web self administered questionnaires* (WSAQ's).

È noto che una rilevazione effettuata facendo ricorso al web presenta alcuni vantaggi ma anche diverse criticità (Bethlehem, 2010; Lombi, 2015; Greenacre, 2016). Se è indubbio che permette un considerevole risparmio dal punto di vista dei tempi e dei costi necessari per effettuare la raccolta dei dati, infatti, l'utilizzo della rete propone però un evidente rischio di *selection bias* – vale a dire di escludere la possibilità di raggiungere determinati segmenti di popolazione (le fasce di età più avanzata, le persone che non dispongono di un collegamento a internet) – e, nei casi di una websurvey con adesione volontaria, sconta anche i limiti insiti nel meccanismo di autoselezione del campione. I campioni autoselezionati, difatti, possono presentare problemi di sovra o sottorappresentazione di alcune situazioni o posizioni presenti nell'universo di riferimento e possono dunque fornire un quadro distorto del campo e dell'oggetto di studio. Nel nostro caso, tuttavia, una eventualità del genere non è stata considerata come una potenziale criticità.

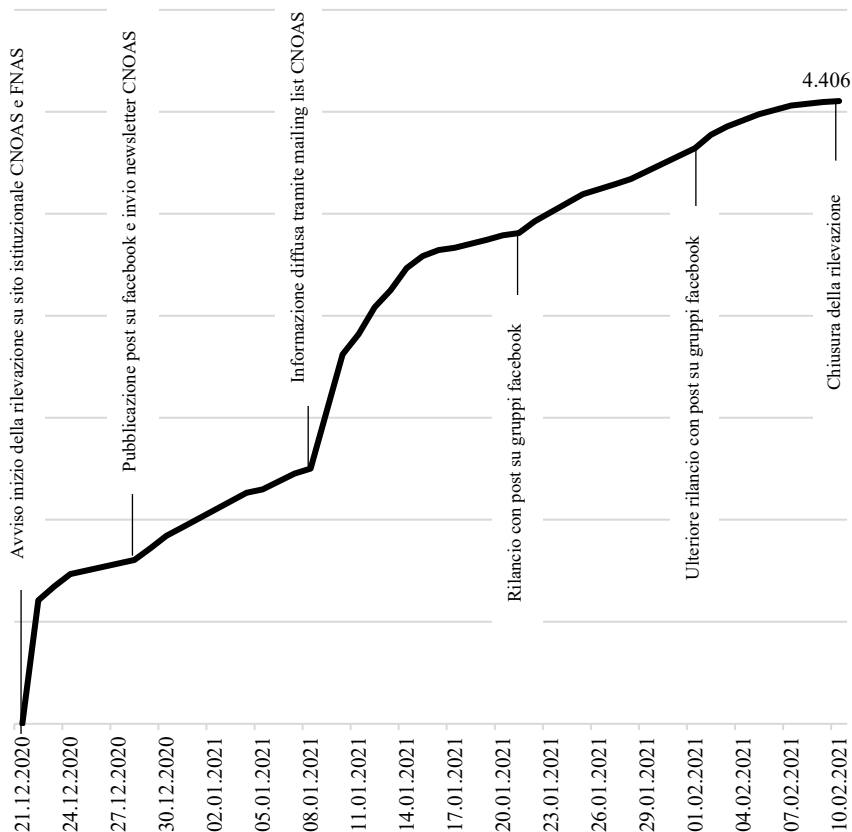
È già stato segnalato che l'indagine ha assunto come target gli iscritti all'OAS che al momento della rilevazione (effettuata tra metà dicembre 2020 e inizio febbraio 2021) asserivano di esercitare la professione presso enti di Terzo Settore, indipendentemente dalla natura del rapporto contrattuale in essere. Una soluzione del genere, infatti, è sembrata la più appropriata per poter indagare in profondità le caratteristiche e le condizioni con cui oggi nel mondo nonprofit viene svolto e vissuto il lavoro sociale. Tuttavia, per dare uno sguardo anche ai meccanismi e alle logiche con cui si produce la fuoriuscita dei professionisti da quel mondo – un fenomeno del tutto trascurato

negli studi e del quale vi è forse una percezione distorta – e poter effettuare qualche comparazione tra il punto di vista di chi lavora nel Terzo Settore e quello di chi invece ha lasciato quel contesto, si è deciso che il percorso di rilevazione principale venisse affiancato da un altro rivolto a coloro i quali nel nonprofit avessero lavorato per almeno 6 mesi nei 36 precedenti all'avvio dell'indagine. Ovviamente, la rilevazione su questa particolare tipologia di intervistati è stata condotta utilizzando uno strumento parzialmente diverso da quello impiegato nel percorso principale e la elaborazione dei dati è avvenuta separatamente.

Per promuovere una larga adesione all'indagine, l'avvio della fase di raccolta dati è stato sostenuto con una campagna di informazione sul sito istituzionale di CNOAS e FNAS nonché con un comunicato inserito nella newsletter che periodicamente viene inviata alla mailing list degli iscritti all'albo professionale. La rilevazione è poi stata accompagnata dal costante rilancio dell'iniziativa attraverso i social media di organismi istituzionali (siti web e profili Facebook dei consigli regionali ma anche di organizzazioni sindacali o di rappresentanza del Terzo Settore) e di gruppi più o meno formalizzati (gruppi Facebook di professionisti che operano in un territorio o in una particolare area di intervento, che fanno circolare informazioni sui concorsi pubblici, eccetera).

L'intera campagna di informazione è avvenuta enfatizzando l'importanza della iniziativa nell'ottica di poter meglio conoscere le caratteristiche e il punto di vista dei professionisti che operano in un contesto particolare come il nonprofit e pubblicizzando il link che consentiva di accedere alla compilazione del questionario online. All'iniziativa hanno infine aderito 4.406 professionisti e l'andamento delle adesioni nell'arco temporale in cui è avvenuta la rilevazione viene riportato in figura 1.

Fig. 1 - L'andamento delle adesioni all'indagine nel corso del tempo



3.1. Lo strumento di rilevazione

L'indagine è stata condotta utilizzando uno strumento di rilevazione articolato in 3 sezioni. La prima era finalizzata a raccogliere informazioni sulla condizione lavorativa dell'intervistato e poneva domande sull'ente di appartenenza, sulle caratteristiche della posizione ricoperta, sul rapporto contrattuale in essere e sulle attività professionali effettivamente svolte anche in relazione al contesto operativo in cui l'assistente sociale era inserito. La seconda sezione metteva al centro le questioni della motivazione al lavoro e del benessere lavorativo, questioni che nella letteratura sul Terzo Settore hanno una solida tradizione di analisi e che rispetto all'oggetto di studio apparivano di estremo interesse. Le domande poste si concentravano sui

meccanismi attraverso cui gli operatori fanno ingresso nel mondo del nonprofit, sul loro grado di autonomia nello svolgimento delle mansioni, sulle relazioni interne alla organizzazione, sulla stabilità della condizione lavorativa e sul grado di soddisfazione per la collocazione occupazionale. La terza sezione, infine, intendeva approfondire le peculiarità del lavoro sociale nel nonprofit e proponeva domande che invitavano l'intervistato a formulare valutazioni sui diversi aspetti della propria esperienza in relazione a quelle che sono gli elementi di qualità organizzativa e di innovatività progettuale che solitamente vengono associati alle realtà del Terzo Settore. Il questionario si chiudeva poi con alcune domande destinate a raccogliere informazioni di natura sociodemografica.

Per chi ha aderito alla websurvey presentandosi nella condizione di non più occupato nel Terzo Settore lo strumento di rilevazione è stato proposto in due ulteriori versioni, che in parte riproponevano le domande poste nel questionario principale ma che andavano poi ad indagare anche altri e differenti aspetti. Nel caso di coloro i quali dopo la fuoriuscita dal nonprofit hanno proseguito esercitando la professione in altri ambiti (enti pubblici, soggetti di privato for profit, libera professione), infatti, vi erano domande che approfondivano le ragioni che avevano indotto all'abbandono del Terzo Settore e poi chiedevano di indicare le più rilevanti differenze tra quella esperienza lavorativa e la successiva. Nel caso di coloro i quali con la fine del rapporto di lavoro con l'ente nonprofit hanno interrotto l'esercizio della professione, invece, vi erano domande che approfondivano i motivi di decisione del genere e verificano se l'abbandono era stato volontario o involontario, se risultava o meno di natura temporanea e se aveva un qualche collegamento con la vicenda lavorativa sperimentata nel Terzo Settore. In definitiva, dunque, chi si collegava all'homepage della websurvey si trovava nella possibilità di compilare: a) il questionario predisposto per gli assistenti sociali occupati nel Terzo Settore, b) il questionario destinato a chi aveva esercitato la professione nel nonprofit per almeno 6 mesi negli ultimi 36 e poi si era trasferito a esercitarla in altro ambito e c) il questionario rivolto a chi presentava lo stesso tipo di carriera occupazionale nel Terzo Settore ma al momento della rilevazione risultava non impegnato nell'esercizio della professione.

3.2. Il campione autoselezionato

Attraverso la websurvey sono stati raccolti 4.406 questionari, di cui 3.061 compilati da assistenti sociali che al momento della rilevazione esercitavano la professione presso enti di Terzo Settore, 917 da assistenti sociali che dopo aver lavorato nel nonprofit si sono spostati ad esercitare la professione in altri

ambiti occupazionali e 428 da assistenti sociali che hanno avuto una esperienza nel nonprofit ma che al momento della rilevazione risultavano fuori dal perimetro della professione attiva. Considerato che le più recenti stime sulla consistenza dell'universo degli assistenti sociali nel Terzo Settore e i dati OAS sugli occupati in enti nonprofit convergono nell'indicare in circa 10.000 il loro numero, l'indagine sembra quindi aver raggiunto il 30% del target principale di riferimento.

È evidente che ragionare sulla rappresentatività dei campioni autoselezionati relativi ai 2 gruppi di professionisti che al momento della rilevazione non lavoravano come assistenti sociali nel Terzo Settore risulta fuori luogo, dato che non vi sono elementi per determinare la numerosità delle rispettive popolazioni. Per quel che concerne la significatività del campione relativo alla popolazione target dell'indagine, invece, è possibile effettuare alcune verifiche prendendo a riferimento la corrispondente platea degli iscritti all'albo, che pur con i limiti già indicati rappresenta un accettabile surrogato dell'universo.

Le informazioni fornite dal database OAS e dalla websurvey che possono essere tra loro messe a confronto riguardano in primo luogo la tipologia di ente nel quale i professionisti sono inseriti. A tale proposito, quel che emerge è che il profilo degli iscritti che dichiarano di essere occupati nel nonprofit e quello del campione autoselezionato appaiono tra loro molto simili: le quote dei professionisti che nelle due platee risultano collocate presso cooperative sociali (rispettivamente 79,4% e 76,1%), associazioni o organizzazioni di volontariato (14,4% e 12,7%) e fondazioni (6,2% e 5,1%) sono infatti sostanzialmente sovrapponibili, e il leggero scarto che si riscontra può essere imputato al diverso set di possibili risposte che viene proposto dal database e dal questionario online.

Tab. 2 - Gli enti per cui lavorano gli assistenti sociali del Terzo Settore: un confronto tra i dati OAS e i riscontri forniti dall'indagine

	Database OAS occupati nel TS (anno 2020)	Indagine "Assistenti sociali nel TS" (anno 2020)
Cooperative/Imprese Sociali	79,4	76,1
Associazioni di Promozione Sociale e Organizzazioni di Volontariato	14,4	12,7
Fondazioni	6,2	5,1
Altro	-	6,1
Totale in valore assoluto	9.965	3.061

Il confronto tra le due platee, inoltre, può essere effettuato guardando alla distribuzione territoriale degli operatori, un punto di osservazione che consente peraltro di verificare come nelle regioni vi sia un differente peso percentuale di questa tipologia di professionisti rispetto al totale degli iscritti (più elevato

nel Lazio e in Puglia, meno elevato in Campania, Calabria e Emilia-Romagna). Anche in questo caso, il profilo della situazione offerto dalla banca dati OAS e quello del campione autoselezionato si mostrano tutto sommato corrispondenti e la significatività del campione stesso sembra dunque confermata.

Tab. 3 - La distribuzione territoriale degli assistenti sociali del Terzo Settore: un confronto tra i dati OAS e i riscontri forniti dall'indagine

	Database OAS assistenti sociali (anno 2020)	Database OAS occupati nel TS (anno 2020)	Indagine "Assistenti sociali nel TS" (anno 2020)
Abruzzo	2,9	3,8	3,0
Basilicata	1,2	1,0	0,6
Calabria	5,7	4,5	4,0
Campania	9,8	7,7	6,2
Emilia-Romagna	5,8	3,8	2,1
Friuli-Venezia Giulia	1,9	1,4	1,2
Lazio	7,8	9,1	12,7
Liguria	2,6	2,5	2,1
Lombardia	12,1	12,7	15,6
Marche	2,7	3,4	3,0
Molise	1,0	1,6	1,4
Piemonte	5,5	5,2	4,4
Puglia	9,4	12	11,1
Sardegna	3,2	3	3,8
Sicilia	13,0	13,3	14,3
Toscana	5,0	5,1	5,0
Trentino-Alto Adige	1,7	1,4	0,9
Umbria	1,6	1,7	1,2
Valle d'Aosta	0,2	0,1	0,0
Veneto	6,9	6,5	7,3
Totale in valore assoluto	45.054	9.965	3.061

Qualche dubbio al riguardo, tuttavia, viene suggerito dal confronto tra il peso percentuale che le diverse fasce di età hanno nella platea degli iscritti che risultano occupati nel Terzo Settore e nel campione autoselezionato. I componenti di quella platea che hanno una età inferiore ai 30 anni sono infatti il 14,8% del totale mentre nei partecipanti alla rilevazione online la quota di coloro che rientrano nella stessa fascia di età sono il 28,0%. Uno scarto del genere, che probabilmente è collegato al fatto che la rilevazione effettuata sul web potrebbe aver favorito una maggiore adesione proprio tra i professionisti più giovani, suggerisce quindi di mantenere un certo grado di attenzione sulla generalizzazione dei risultati in ragione della eventualità che le informazioni raccolte possano essere condizionate da un sovradimensionamento campionario della componente under30.

Tab. 4 - L'età anagrafica degli assistenti sociali del Terzo Settore: un confronto tra i dati OAS e i riscontri forniti dall'indagine

	Database OAS occupati nel TS (anno 2020)	Indagine "Assistenti sociali nel TS" (anno 2020)
Meno di 30 anni	14,8	28,0
Tra 31 e 40 anni	46,2	37,2
Tra 41 e 50 anni	22,7	20,5
Tra 51 e 60 anni	11,0	11,8
Oltre 60 anni	5,3	2,4
Non risponde	-	0,1
Totale in valore assoluto	9.965	3.061

Ciò detto, non sembra di poter comunque escludere a priori che il sovra-dimensionamento della componente dei giovani professionisti presenti nel campione sia in realtà la riproduzione dell'effettivo stato delle cose. Un'ipotesi del genere, che appare in linea con i già segnalati aspetti di non piena affidabilità rilevati nel database OAS, sarebbe peraltro corroborata da ciò che l'esperienza diretta e le testimonianze dal campo riportano e cioè che nel Terzo Settore la presenza di assistenti sociali under30enni è cospicua e in costante crescita. Il mondo del nonprofit, infatti, costituisce lo sbocco occupazionale a cui tipicamente si indirizzano i giovani assistenti sociali che intendono cominciare a misurarsi con l'esercizio della professione; e che da tutto questo derivi una loro consistenza quantitativa pari ad appena il 15% del totale degli occupati nel settore lascia alquanto perplessi.

4. La struttura del libro

Il libro si compone di 9 capitoli nei quali, sulla base dei dati raccolti attraverso l'indagine, viene effettuata una analisi dei diversi aspetti che contraddistinguono le modalità della presenza degli assistenti sociali nel Terzo Settore e come in esso si realizza l'esercizio della professione.

Il primo capitolo, composto da chi scrive, propone una ricognizione sulle caratteristiche dell'universo di riferimento e descrive in modo dettagliato il profilo occupazionale dei suoi membri, il contesto nel quale operano e le attività in cui sono impegnati. Successivamente, l'analisi si sposta sulle modalità con cui gli assistenti sociali fanno ingresso nel mondo del nonprofit, sulle ragioni per le quali vi rimangono e sulle aspettative che nutrono, mentre la parte conclusiva è dedicata ad un rapido inquadramento dei meccanismi e delle motivazioni per cui una quota di loro fuoriesce dal Terzo Settore transitando in altri contesti lavorativi oppure interrompendo l'esercizio della professione.

Il secondo capitolo, redatto ancora da chi scrive in collaborazione con Cristina Tilli, propone una riflessione sull'esercizio della professione nel

Terzo Settore muovendo da una precisa constatazione: mentre risulta sostanzialmente acquisito che i presupposti dell'agire di un assistente sociale sono invariante quale che sia la sua collocazione occupazionale, rimane ancora da indagare se il suo modo di lavorare può essere influenzato dal fatto che risulti inserito in un contesto nonprofit. Le realtà che rientrano in tale ambito, infatti, si ritiene siano permeate da principi e valori in certa misura convergenti con alcuni dei fondamenti etico-deontologici della professione e vi è dunque la possibilità che la dimensione micro e la dimensione meso dei mandati professionali – collegate l'una agli aspetti del lavoro sociale che si dispiegano nell'orizzonte del contatto diretto con le persone/utenti, l'altra agli elementi che dipendono dalla mission e dall'assetto organizzativo dell'ente di appartenenza – vi si concretizzino con tratti specifici.

Il terzo capitolo, scritto da Mara Sanfelici, sviluppa ulteriormente la questione dell'esercizio della professione nel Terzo Settore concentrando l'attenzione su un preciso aspetto della sua dimensione macro: l'espletamento della funzione politica e di advocacy. Il tema è affrontato andando ad analizzare il coinvolgimento che gli assistenti sociali del nonprofit hanno nelle azioni per la promozione e la tutela dei diritti delle persone, il modo in cui essi risultano parte attiva nella definizione delle scelte politico-gestionali degli enti di appartenenza e i fattori che promuovono o ostacolano l'azione di *social advocacy* o *policy advocacy*.

Il quarto capitolo, composto da Cristina Tilli, si concentra sulla soddisfazione lavorativa degli assistenti sociali occupati nel Terzo Settore, un tema di estremo interesse che finora non è però mai stato specificamente indagato. La questione viene analizzata utilizzando un duplice registro: da una parte sono discussi i suoi termini generali che segnalano complessivamente il grado di soddisfazione dei professionisti che operano nel nonprofit; dall'altra parte è invece approfondito il dettaglio del livello di soddisfazione riguardo ad alcune delle dimensioni che sono rilevanti nello svolgimento di una attività lavorativa: l'aspetto propriamente professionale, le relazioni all'interno della organizzazione di appartenenza e l'inquadramento contrattuale.

Il quinto capitolo, elaborato da chi scrive insieme ad Andrea Bilotti, mette a fuoco il modo in cui la precarietà si propone nella platea degli assistenti sociali occupati nel Terzo Settore inquadrandolo sia nella sua dimensione oggettiva, collegata alla presenza di un rapporto di lavoro con scadenza temporale predeterminata, sia nella sua dimensione soggettiva, derivante dalla percezione di una collocazione lavorativa non stabile e sicura. Muovendo da queste due configurazioni della precarietà, la riflessione si incentra su come esse possono influenzare l'esperienza lavorativa e condizionare i progetti di vita dei professionisti che si trovano a sperimentarle.

Il sesto capitolo, scritto da Marco Accorinti e Urban Nothdurfter, si pro-

pone di verificare le opportunità di accesso ad attività formative e di supervisione che sono rese disponibili agli assistenti sociali che lavorano nel Terzo Settore considerando anche le varie collocazioni operative che essi sperimentano – tra servizi prodotti in autonomia dall’ente di appartenenza e servizi variamente esternalizzati. L’analisi, in particolare, si concentra sul rilievo che le opportunità di crescita professionale possono rivestire nel promuovere pratiche e servizi innovativi, sviluppando poi una riflessione sul ruolo della formazione per la crescita della professione e del sistema di welfare elaborata a partire dalle opinioni espresse dai professionisti.

Il settimo capitolo, elaborato da Cristina Tilli, muove dal rilevare che una parte considerevole degli assistenti sociali del Terzo Settore che operano nell’ambito di servizi prodotti per conto della Pubblica Amministrazione risulta inserita in accordi che di fatto prevedono una subfornitura di personale. Tale circostanza, che sostanzialmente prefigura una condizione di doppia appartenenza, comporta una serie di possibili implicazioni in grado di condizionare e rendere meno efficace l’esercizio della professione. La questione viene quindi trattata mettendo in evidenza i caratteri di questa particolare situazione lavorativa e le ricadute che ne derivano per i professionisti che la sperimentano.

Il capitolo ottavo, redatto da Luigi Gui e Anna Zenarolla, utilizza il punto di vista dei professionisti per riflettere sulla capacità degli enti di Terzo Settore di saper innovare sé stessi e la propria azione nel territorio, di sapersi porre in relazione con le domande emergenti dalle persone che si accingono a servire, di saper recepire le istanze di chi riesce con fatica ad accedere ai benefici del welfare istituzionale.

Il nono capitolo, infine, espone in estrema sintesi le principali indicazioni che i risultati della ricerca hanno offerto e, sulla base di esse, propone alcuni spunti di riflessione sui possibili scenari futuri relativi alla presenza degli assistenti sociali nel nonprofit.

1. Le caratteristiche dei professionisti che esercitano nel Terzo Settore

di *Marco Burgalassi*

1. Introduzione

Sebbene nel tempo siano già stati in vario modo oggetto di studio (Fazzi, 2012 e 2013; Guidi, 2016), gli assistenti sociali che lavorano presso enti di Terzo Settore costituiscono un universo in realtà decisamente poco conosciuto. Al di là di quelle di natura essenzialmente socioanagrafica che possono essere attinte dalla banca dati OAS, infatti, le sue caratteristiche principali rimangono in buona misura ancora da approfondire, mentre su di esso continuano ad insistere narrazioni e convincimenti a cui manca un concreto riscontro. Le pagine che seguono si propongono quindi di colmare tale lacuna.

La descrizione delle caratteristiche dell'universo degli assistenti sociali che esercitano la professione in enti noprofit si sviluppa partendo dall'analisi del loro profilo occupazionale e andando poi ad indagare i tratti essenziali del contesto nel quale sono collocati. Successivamente l'attenzione viene posta sulle attività professionali che li vedono impegnati e sull'area di intervento nel quale il loro lavoro si svolge, per poi passare ad una ricognizione sulle modalità con cui hanno fatto ingresso nel mondo del Terzo Settore e sulle ragioni per le quali hanno deciso di (o sono stati costretti a) rimanervi. La parte finale del contributo è invece dedicata all'analisi dei meccanismi e dei motivi per i quali gli assistenti sociali lasciano le organizzazioni di Terzo Settore sia per transitare in altri contesti lavorativi (in prevalenza di natura pubblica) sia interrompendo momentaneamente l'esercizio della professione.

2. Il profilo socioanagrafico e la condizione occupazionale

Dal punto di vista della composizione di genere, la platea degli assistenti sociali che lavorano nel Terzo Settore appare sostanzialmente speculare a quella dell'universo dei professionisti iscritti all'albo, con una presenza più

che maggioritaria della componente femminile e una consistenza di quella maschile attestata intorno al 7% del totale. La stessa corrispondenza non si registra invece nella suddivisione per fasce di età: oltre il 60% dei professionisti che lavorano nel nonprofit, infatti, ha meno di 40 anni e la quota degli ultra50enni risulta essere inferiore al 15% mentre nell'universo degli iscritti all'albo gli under40enni sono meno del 40% del totale e gli ultra50enni il 37%. La presenza consistente tra loro di professionisti di giovane età comporta che una parte significativa degli occupati nel Terzo Settore disponga di una esperienza lavorativa abbastanza limitata: 1 su 8 lavora come assistente sociale da meno di un anno e 1 su 3 da meno di un triennio. Inoltre, nell'ambito dei professionisti che operano in tale contesto la quota di coloro i quali sono iscritti alla sezione B dell'albo è decisamente maggioritaria (65,6%) e risulta di oltre 10 punti percentuali superiore a quella che si registra nell'universo degli assistenti sociali iscritti all'albo.

Tab. 1 - Le caratteristiche socioanagrafiche degli assistenti sociali del Terzo Settore: un confronto tra i dati OAS e i riscontri forniti dall'indagine

	Indagine "Assistenti sociali nel TS" (anno 2020)	Database OAS assistenti sociali (anno 2020)
Genere		
maschio	7,2	6,7
femmina	92,6	93,3
nr	0,2	
Età		
fino a 29	28,0	8,3
da 30 a 39	37,2	31,1
da 40 a 49	20,5	23,6
da 50 a 59	11,8	20,7
60 e oltre	2,4	16,3
Albo di iscrizione		
sezione A	34,4	45,3
sezione B	65,6	54,7
Esperienza lavorativa		
fino ad 1 anno	12,5	
da oltre 1 a 3 anni	22,6	
da oltre 3 a 8 anni	26,2	
da oltre 8 a 15 anni	19,3	
oltre 15 anni	19,4	

Gli assistenti sociali che esercitano la professione nel Terzo Settore lo fanno prevalentemente presso cooperative/impresе sociali (76,1%) – essendone nella metà dei casi anche soci – e in misura molto ridotta presso fondazioni (5%), organizzazioni di volontariato (3,5%) e associazioni di promozione sociale (5,3%). Il 17,6% di loro lavora presso enti con meno di 10

dipendenti, il 60,1% presso realtà di medie dimensioni (31,8% da 11 a 50 dipendenti e 28,3% da 51 a 200 dipendenti) mentre un ulteriore 22,3% lavora presso grandi organizzazioni con oltre 200 dipendenti. Nel dettaglio delle diverse tipologie di ente, presso le cooperative/imprese sociali la collocazione prevalente dei professionisti è in contesti che dispongono di una dotazione di personale di consistenza medio-grande (il 30,4% tra 11 e 50 dipendenti e il 54,2% più di 51 dipendenti) mentre la quasi totalità di coloro che lavorano presso organizzazioni di volontariato è inserito in contesti di piccole o medie dimensioni (rispettivamente il 49,1% e il 37,7%).

Il 23,5% degli assistenti sociali occupati nel nonprofit lavora in realtà nelle quali è prevista la presenza di un unico professionista e ciò avviene perlopiù in contesti di piccole-medie dimensioni. Un ulteriore 27,5% di loro è inserito in organizzazioni che utilizzano meno di 5 professionisti, mentre circa il 30% lavora in enti nei quali la loro presenza risulta numericamente significativa superando le 10 unità e dando così corpo ad una comunità professionale – con le implicazioni che ciò comporta dal punto di vista delle opportunità (specializzazione dei compiti, possibilità di intervizione, ecc.). La probabilità che un assistente sociale si trovi ad esercitare come unico professionista all'interno dell'ente di appartenenza è particolarmente elevata nelle realtà di volontariato (è la condizione che sperimenta il 58,5% chi vi è occupato) e di promozione sociale (41,7%) mentre nelle cooperative sociali 1 operatore su 3 appartiene ad organizzazioni in cui sono presenti più di 10 colleghi.

Smentendo una narrazione che non di rado viene proposta, i dati raccolti mostrano che la condizione degli assistenti sociali che lavorano nel Terzo Settore non è segnata in modo particolarmente rilevante da frequenti passaggi da un ente all'altro. Il 42,3% di loro, infatti, dichiara che nella propria carriera ha lavorato per una sola realtà nonprofit – un dato che non presenta variazioni di rilievo in relazione alla estensione della carriera stessa – mentre appena il 13,3% ha alle spalle una esperienza professionale maturata in quattro o più contesti occupazionali. Una disaggregazione del dato, tuttavia, evidenzia che una bassa mobilità è presente soprattutto tra i professionisti inseriti nelle organizzazioni di volontariato (il 52,8% di loro ha lavorato per un solo ente nonprofit) e nelle associazioni di promozione sociale (46,6%), mentre quasi la metà degli assistenti sociali occupati nelle cooperative sociali è transitato per almeno 2 o 3 organizzazioni – una circostanza che in parte può trovare spiegazione anche nel meccanismo della clausola sociale previsto negli affidamenti dei servizi pubblici e che determina il passaggio automatico dei dipendenti nel caso di avvicendamento del soggetto gestore. Un percorso segnato da un ripetuto transito tra enti caratterizza invece la vicenda professionale di coloro i quali operano come lavoratori autonomi con partita IVA, una circostanza che è possibile inquadrare con diversi registri di lettura.

Tab. 2 - Le caratteristiche occupazionali degli assistenti sociali nel Terzo Settore

Ente di Terzo Settore datore di lavoro	
cooperativa/impresa sociale	76,1
organizzazioni di volontariato	3,5
associazioni di promozione sociale	5,3
fondazione	5,0
Numero complessivo degli addetti dell'ente di appartenenza	
fino a 10 addetti	17,6
da 11 a 50 addetti	31,8
da 51 a 200 addetti	28,3
oltre 200 addetti	22,3
Numero complessivo di assistenti sociali occupati nell'ente	
1 soltanto	23,5
meno di 5	27,5
tra 5 e 10	19,4
oltre 10	29,6
Da quanto tempo lavora come assistente sociale nell'ente	
fino ad 1 anno	20,8
da oltre 1 a 3 anni	30,1
da oltre 3 a 10 anni	26,3
oltre 10 anni	22,8
oltre 10 anni	22,8
Numero di datori di lavoro di Terzo Settore nel corso della carriera	
1	42,3
2 o 3	44,4
4 o più	13,3

Il contratto a tempo indeterminato costituisce la tipologia di rapporto di lavoro di cui dispone la maggioranza dei professionisti (70,6%) ma anche quello a tempo determinato risulta abbastanza diffuso (19,4%). Una quota decisamente modesta, invece, lavora sulla base di un contratto di collaborazione (4,2%) oppure presta il proprio lavoro nella veste di autonomo (4,5%). A tale riguardo, è opportuno considerare che il maggiore ricorso al rapporto di lavoro subordinato (tempo determinato) invece che parasubordinato (collaborazione coordinata), che pure comporta minori oneri e vincoli a carico del datore di lavoro, è spesso reso necessario dai requisiti richiesti nell'ambito delle procedure di affidamento dei servizi pubblici.

Del contratto a tempo indeterminato usufruisce la larga maggioranza di coloro che sono inseriti presso cooperative o imprese sociali (71,0%) e nelle fondazioni (86,5%) mentre sensibilmente diversa appare la situazione degli assistenti sociali che lavorano per organizzazioni di volontariato o associazioni di promozione sociale, dove il tempo indeterminato è meno presente e il contratto di collaborazione o la prestazione a fattura sono appannaggio di circa il 30% dei professionisti. La incidenza del lavoro a tempo indeterminato si accresce con l'anzianità di servizio presso lo stesso ente (28,6% per chi è inserito da

meno di 1 anno, 68,3% per chi da 1-3 anni, 88,2% per chi da 3-10 anni e 91,5% per chi da più di 10 anni) mentre il quadro appare rovesciato per il lavoro a tempo determinato. Sostanzialmente stabile nelle diverse posizioni di carriera è invece la presenza delle partite IVA, la cui quota all'interno della platea di riferimento risulta attestata intorno al 4,5% del totale.

Tab. 3 - L'inquadramento contrattuale degli assistenti sociali nei diversi enti di Terzo Settore

Tipologia del rapporto di lavoro	Ente datore di lavoro				
		cooperativa o impresa sociale	organizzazione di volontariato	associazione di promozione sociale	fondazione
a tempo indeterminato	70,6	71,0	55,7	55,8	86,5
a tempo determinato	19,4	22,1	9,4	11,7	5,8
parasubordinato	4,2	3,0	15,1	13,5	1,9
somministrazione lavoro	1,3	1,0	5,7	3,7	0
partita IVA	4,5	2,8	14,2	15,3	5,8

Tab. 4 - L'inquadramento contrattuale degli assistenti sociali in relazione alla anzianità di servizio nel Terzo Settore

Tipologia del rapporto di lavoro	Anzianità di servizio nello stesso ente				
		fino ad 1 anno	da 1 a 3 anni	da 3 a 10 anni	oltre 10 anni
a tempo indeterminato	70,6	28,6	68,3	88,2	91,5
a tempo determinato	19,4	57,2	20,5	3,0	2,4
parasubordinato	4,2	6,8	5,2	3,1	1,9
somministrazione lavoro	1,3	3,1	1,5	0,7	0,1
partita IVA	4,5	4,2	4,6	5,0	4,0

La maggioranza degli assistenti sociali del Terzo Settore lavora per oltre 30 ore settimanali (53,1%) ma appare significativa anche la quota di coloro il cui impegno orario si colloca tra le 18 e le 30 ore (30,5%). Modesta, invece, è la consistenza dei professionisti occupati per meno di 18 ore settimanali. Un impegno orario ridotto contrassegna soprattutto il lavoro di coloro che sono inquadrati con contratti meno stabili, come è il caso della somministrazione (il 63,4% è occupato per meno di 18 ore settimanali) e di collaborazione coordinata (54,3), oppure con partita IVA (48,2%). Anche il 10,8% degli assistenti sociali assunti a tempo determinato, tuttavia, lavora non più di 12 ore la settimana. Abbastanza prevedibilmente, infine, il numero di ore previste dal contratto è in larga misura positivamente correlata con l'anzianità di carriera nella organizzazione di appartenenza.

Il 13,1% dei professionisti occupati nel nonprofit svolge lo stesso tipo di lavoro presso più di un ente, una condizione che in parte sembra rispondere alla esigenza di raggiungere un monte ore in grado di assicurare un certo livello reddituale (la loro quota sale infatti a circa il 20% tra coloro che non superano le 24 ore settimanali presso un unico datore di lavoro) e in parte è collegata alla natura del rapporto contrattuale (1 su 3 tra chi sperimenta

questa situazione è un professionista a partita IVA). Nel complesso, quindi, il profilo modale dell'assistente sociale che lavora nel Terzo Settore si propone come quello di una giovane professionista con una carriera lavorativa relativamente breve, in possesso della laurea triennale e iscritta all'albo B, occupata presso una cooperativa sociale di dimensioni medio-grandi e titolare di un contratto di lavoro a tempo indeterminato con almeno 30 ore lavorative settimanali.

3. Il contesto organizzativo in cui operano e le attività che svolgono

Sebbene al riguardo non siano disponibili informazioni puntuali, il fatto che le organizzazioni di Terzo Settore impegnate nella realizzazione di servizi sociali operino prevalentemente come affidatari di interventi di natura pubblica appare incontestabile. Ciò comporta che una parte considerevole dei professionisti del sociale che lavorano presso enti nonprofit svolga le proprie mansioni in attività la cui titolarità è riconducibile alla Pubblica Amministrazione.

Per quel che concerne gli assistenti sociali, la rilevazione condotta ha consentito di quantificare la consistenza di coloro che lavorano nei servizi esternalizzati in circa l'86% del totale. Questo significa che su 20 di loro occupati presso enti di Terzo Settore sono appena 3 quelli che risultano impegnati in attività che vengono realizzate in autonomia mentre gli altri 17 sono inseriti in servizi che vengono gestiti a seguito di affidamento da parte di enti pubblici.

Gli assistenti sociali che lavorano in servizi che la Pubblica Amministrazione ha esternalizzato sarebbero tenuti a svolgere il proprio lavoro in un contesto organizzativo gestito dall'ente di appartenenza. La normativa, infatti, stabilisce che le procedure di affidamento debbano riguardare la organizzazione complessiva di un servizio ed esclude la possibilità che attraverso di esse si realizzi la acquisizione di prestazioni di manodopera (art. 5 comma 3 del DPCM 30 marzo 2001). Perlomeno da un decennio, tuttavia, gli enti locali sopperiscono alla notevole carenza di personale derivante da un prolungato blocco del turnover anche utilizzando gli assistenti sociali del Terzo Settore ricompresi nelle procedure di esternalizzazione alla stregua di propri dipendenti. A tale riguardo, i dati raccolti con la websurvey rivelano che più di 1 professionista su 3 tra quelli che sono inseriti in servizi oggetto di affidamento in realtà opera come se fosse funzionalmente distaccato presso l'ente pubblico, che in quasi la metà dei casi è un ente locale⁶.

⁶ Sulle modalità con cui una tale condizione di lavoro si propone e sulle implicazioni che comporta a carico dei professionisti che sono oggetto di questi processi di subfornitura si rimanda *infra* capitolo 7.

Tab. 5 - Gli assistenti sociali che lavorano in servizi prodotti in autonomia dall'ente di appartenenza o esternalizzati dalla Pubblica Amministrazione

<i>Contesto di lavoro</i>		<i>Organizzazione del lavoro</i>
Assistenti sociali che lavorano in servizi che la organizzazione di appartenenza realizza in autonomia	13,8	Il lavoro è organizzato dai responsabili della organizzazione nonprofit di appartenenza 55,0
Assistenti sociali che lavorano in servizi esternalizzati dalla Pubblica Amministrazione	86,2	L'assistente sociale è operativamente distaccato presso l'ente pubblico, i cui responsabili ne organizzano il lavoro 31,2

In generale, non è infrequente che un assistente sociale svolga il proprio lavoro entrando in relazione con più di una tipologia di persone/utenti; ciò nondimeno, di solito vi è un'area di intervento nella quale l'attività professionale viene esercitata in modo prevalente. Per coloro che sono occupati nel Terzo Settore, gli ambiti in cui si collocano la maggior parte delle attività realizzate sono quelli che riguardano minori e famiglie, disabili e anziani non autosufficienti, che d'altra parte costituiscono anche le aree i cui interventi tradizionalmente sono oggetto dei processi di esternalizzazione da parte dei soggetti pubblici. In tali ambiti, infatti, si concentra in modo prevalente l'impegno del 17,0% del 15,3% e del 16,9% dei professionisti che lavorano nel nonprofit. Un peso tutt'altro che irrilevante, comunque, è rivestito anche dagli interventi che si collocano nelle aree della immigrazione e del contrasto alla povertà (in cui realizza la maggior parte delle proprie attività rispettivamente il 9,1% e il 7,8% degli operatori), ambiti in cui negli ultimi anni la presenza del Terzo Settore è cresciuta in parallelo alla adozione di provvedimenti normativi di settore sostenuti da consistenti finanziamenti statali.

Tab. 6 - Area di intervento in cui si realizzano le attività degli assistenti sociali nel Terzo Settore

<i>In quale area di intervento prevalente in cui realizzano le attività?</i>	
Multiutenza	10,1
Contrasto alla povertà (Rel, RdC, PON inclusione)	7,8
Grave marginalità/Senza dimora	2,3
Minori e famiglie	17,0
Disabilità	15,3
Anziani/non autosufficienza	16,9
Dipendenze	2,2
Salute mentale	6,8
Autori di reato	0,6
Immigrazione/protezione internazionale	9,1
Violenza di genere	2,4
Cure palliative	0,9
Area dell'accesso (Segretariato sociale, PUA, SUSS ...)	8,4

Come la letteratura sugli assistenti sociali ha già segnalato, anche per coloro i quali che esercitano la professione in enti di Terzo Settore quello a diretto contatto con le persone utenti dei servizi rappresenta il tipo di lavoro che viene ordinariamente svolto (“spesso” per l’87,0% di loro). Un impegno quasi altrettanto continuativo è destinato agli adempimenti che accompagnano e completano il rapporto diretto con l’utenza (69,3%) mentre – in modo abbastanza prevedibile per il contesto del Terzo Settore – l’attività di gestione condotta su personale con lo stesso profilo professionale risulta assente (70,5%) o svolta raramente (17,3%). Quest’ultima circostanza dipende essenzialmente dal fatto che la quota prevalente degli assistenti sociali che lavora nel nonprofit è inserita in servizi esternalizzati i quali comportano per molti interventi (assistenza domiciliare, sostegno socioeducativo, accompagnamento sociale) un largo utilizzo di – e quindi la necessità di coordinamento su – altre figure professionali (educatori, animatori, assistenti di base, assistenti all’autonomia). Non a caso, infatti, la frequenza con cui gli assistenti sociali del Terzo Settore svolgono attività di gestione su personale di altro tipo è medio-alta (“qualche volta” 25,7% e “spesso” 31,8%).

Tab. 7 - Il tipo di lavoro che viene svolto dagli assistenti sociali nel Terzo Settore

<i>Con quale frequenza viene svolto ...</i>	mai	qualche volta	spesso
Lavoro diretto con persone/utenti	1,9	11,1	87,0
Lavoro indiretto per persone/utenti	3,6	27,1	69,3
Pianificazione sociale sul territorio	33,8	49,8	16,4
Progettazione di servizi	33,9	43,6	22,5
Gestione di personale (AASS)	70,5	17,3	12,2
Gestione di personale (altre figure professionali)	42,5	25,7	31,8
Monitoraggio e valutazione di progetti/servizi	16,4	41,5	42,1

4. Il percorso di ingresso nel Terzo Settore e le ragioni della permanenza al suo interno

La quasi totalità degli assistenti sociali che lavorano nel Terzo Settore conoscevano quel mondo già prima di entrarne a far parte. Per quasi 2 su 3 di loro si trattava di una conoscenza diretta determinata da precedenti esperienze di volontariato (32,2%) o dall’avervi svolto il tirocinio universitario (13,7%), per un ulteriore 16,6% dall’avervi già lavorato ma non come assistente sociale e per il restante 33,5% a seguito di informazioni raccolte in forma indiretta (come averne sentito parlare da amici o frequentare persone che ci lavoravano).

Tab. 8 - La conoscenza pregressa del Terzo Settore da parte degli assistenti sociali che vi lavorano

<i>Conoscevi il Terzo Settore prima di iniziare a lavorarci?</i>	
No	4,0
Sì, ma solo per averne sentito parlare (da amici; nel percorso di studi; ...)	24,5
Sì, perché avevo precedenti esperienze di volontariato	32,2
Sì, per avervi svolto il tirocinio	13,7
Sì, perché vi lavoravano una o più persone che conosco	9,0
Sì, perché già vi lavoravo con un altro ruolo	16,6

Se è vero che nel complesso sono in maggior misura gli uomini a dichiarare che prima di lavorarvi non conoscevano in alcun modo il mondo nonprofit, sono però loro più delle donne a segnalare anche che in precedenza vi avevano lavorato ricoprendo ruoli diversi da quello di assistente sociale (26,2% contro 15,9%), suggerendo uno scenario di scelte maturate nel tempo all'interno di un percorso di crescita professionale. In relazione all'età, invece, il dato interessante è che tra gli under30 solo il 2,1% non conosceva il Terzo Settore ma una quota importante ne aveva una conoscenza indiretta mentre nella fascia 31-50 anni è maggiore la quota di coloro che vi avevano svolto attività di volontariato. A tale proposito, appare interessante segnalare che proprio chi aveva una conoscenza legata ad esperienze di volontariato rivela una più prolungata presenza lavorativa in tale contesto, dando l'idea di una positiva correlazione tra una personale storia di impegno volontario e una maggiore attitudine alla occupazione nel nonprofit.

Questa circostanza induce a porre attenzione alle motivazioni che sostengono la scelta da parte degli assistenti sociali di iniziare a lavorare nell'ambito del Terzo Settore. Stando ai risultati della rilevazione, in quasi la metà dei casi i professionisti vi fanno il loro ingresso solo perché quella è stata la prima opportunità resasi disponibile. In oltre 1 caso su 5, invece, tale scelta viene effettuata nell'attesa di una opportunità per entrare nella Pubblica Amministrazione mentre sono più modeste le quote di coloro la cui decisione di entrare nel nonprofit è dettata da motivazioni ideali (16,6%) o da valutazioni positive su quel mondo maturate in esperienze pregresse (7,9%).

Tab. 9 - Il motivo per cui gli assistenti sociali iniziano a lavorare nel Terzo Settore

<i>Per quale motivo prevalente hai iniziato a lavorare nel Terzo Settore?</i>	
In modo casuale, è stata la prima opportunità che ho trovato	48,2
Ho cercato lavoro in un ETS nell'attesa di partecipare a concorsi pubblici	22,3
Conoscevo ETS e ne avevo apprezzato l'aspetto relazionale	7,9
Pensavo che fosse il luogo migliore in cui esprimere i miei ideali personali e professionali	16,6
Altro	5,0

Analizzando il dato disaggregato, emerge che gli uomini si sono orientati in modo fortemente motivato verso una occupazione nel Terzo Settore in misura maggiore delle donne (le ragioni ideali sono indicate rispettivamente dal

24,3% degli uni e dal 16,1% delle altre), che la scelta legata alla attesa di poter partecipare a concorsi è molto elevata soprattutto tra gli under30 (33,1%) e che il convincimento di poter trovare nel nonprofit il luogo in cui poter esprimere al meglio i propri ideali personali e professionali sembra essere stato presente soprattutto in passato, visto che il relativo riscontro statistico cresce all'aumentare dell'età passando dal 10,2% in coloro che hanno meno di 30 anni al 32,4% in quelli che ne hanno più di 60. Da altro punto di vista, la ragione per cui gli assistenti sociali occupati nel Terzo Settore hanno scelto di iniziare proprio in quel contesto il proprio percorso professionale sembra avere un collegamento anche con il livello di soddisfazione riguardo al lavoro: a fronte di valori medi degli items "poco soddisfatto" e "molto soddisfatto" attestati rispettivamente al 16,1% e al 17,2%, difatti, i dati relativi a coloro il cui ingresso nel nonprofit è stato casuale o considerato una soluzione temporanea sono superiori di 2-4 punti percentuali sul primo item e inferiori di 4-5 punti sul secondo mentre quelli di chi ha effettuato una scelta motivata sono inferiori 7-8 punti nel primo caso e superiori di 10-12 punti nel secondo.

I percorsi che conducono gli assistenti sociali a lavorare nel Terzo Settore, dunque, mostrano alcuni tratti largamente diffusi ma anche significative difformità. Se infatti la conoscenza di quel mondo era presente in buona parte dei professionisti già prima che vi facessero ingresso, le modalità che hanno accompagnato tale scelta appaiono variegata e si dispongono su un continuum che va dall'aver colto la prima occasione di lavoro disponibile all'aver preso una decisione meditata e consapevole. Su quest'ultimo punto, in particolare, emerge che la conoscenza del Terzo Settore viene alimentata soprattutto dall'avervi svolto in precedenza attività di volontariato e che su questo elemento si sono basate scelte maggiormente convinte e in grado di mantenersi stabili nel tempo.

Oltre alle modalità con cui hanno fatto il loro ingresso nonprofit pare interessante approfondire anche le ragioni per cui gli assistenti sociali continuano a restare occupati in questo ambito. Su tale aspetto il questionario proponeva una domanda con alternative di risposta che richiamavano due situazioni ben diverse: una condizione sostanzialmente subita e una sostenuta invece da motivazioni positive.

I dati raccolti segnalano che il 35,1% dei professionisti considera questa collocazione come momentanea nell'attesa di poter entrare in un ente pubblico e un ulteriore 24,7% ritiene sia la migliore sistemazione che al momento si presenta disponibile. Quasi 4 intervistati su 10, invece, continuano a lavorare nel nonprofit perché ne apprezzano la dimensione organizzativa e relazionale (21,3%) oppure perché lo percepiscono come il contesto migliore in cui poter realizzare i propri ideali personali e professionali (16,7%), posizioni che vengono espresse in misura prevalente da professionisti che o-

perano presso organizzazioni di volontariato (le motivazioni di natura positiva in questo ambito sono indicate da oltre il 68% degli intervistati).

Tab. 10 - Il motivo per cui gli assistenti sociali continuano a lavorare nel Terzo Settore

<i>Per quale motivo prevalente continui a lavorare nel Terzo Settore?</i>	
Ancora non sono riuscito ad entrare in una Pubblica Amministrazione	35,1
Al momento è la migliore sistemazione che posso avere	24,7
Mi piace il contesto organizzativo e il clima relazionale	21,3
Penso che sia il luogo migliore in cui realizzare i miei ideali personali e professionali	16,7
Altro	2,2

È interessante rilevare come le ragioni che avevano caratterizzato il loro ingresso nel Terzo Settore siano in buona misura confermate dai motivi per i quali gli operatori continuano a lavorare in tale ambito. Tra coloro che vi sono approdati in modo casuale, infatti, quasi 7 su 10 considerano la propria collocazione provvisoria, mentre una scelta iniziale dettata da ragioni ideali in oltre la metà dei professionisti si è consolidata in tal senso. Sotto altro profilo, invece, va segnalato che se il 40,8% di quelli che lavorano da meno di 1 anno e soprattutto il 43,0% di chi lavora da 2 o 3 anni esplicita in modo diretto le proprie aspettative per l'ingresso nella Pubblica Amministrazione, tale quota scende al 20,8% tra i professionisti che sono nel Terzo Settore da più di 15 anni.

Le diverse ragioni che sostengono la permanenza nel mondo del nonprofit influenzano inevitabilmente anche il modo in cui gli assistenti sociali guardano al futuro occupazionale. Se la quota di coloro che in una prospettiva decennale si prefigura in una collocazione lavorativa molto simile all'attuale risulta in linea con quella di chi invece si vede in un ente pubblico (rispettivamente 41,2% e 42,5%), lo sguardo verso il futuro dei professionisti che motivano in termini positivi la permanenza nel Terzo Settore e di quelli che invece una situazione del genere la subiscono appare infatti ben diverso. Tra i primi, in particolare, chi apprezza il contesto organizzativo e il clima relazionale è convinto di rimanervi anche nel lungo periodo in 6 casi su 10, mentre chi considera tale ambito come il luogo migliore per realizzare i propri ideali esprime lo stesso convincimento in 7 casi su 10. Tra i secondi, invece, quasi l'80% di chi attende di poter entrare nella Pubblica Amministrazione ritiene che nell'arco di un decennio quella aspirazione potrà concretizzarsi, mentre poco più della metà di chi considera la propria collocazione occupazionale soltanto come la migliore al momento immagina che in futuro eserciterà la professione in un contesto diverso. La percezione che il Terzo Settore rappresenti una sistemazione provvisoria/momentanea è dunque presente in buona parte degli assistenti sociali che vi lavorano ma coloro che hanno fatto ingresso in quel mondo con motivazioni positive sembrano averle in certo modo rafforzate e sono propensi a considerare il proprio futuro professionale in continuità con il presente.

5. I professionisti che escono dal perimetro lavorativo del Terzo Settore

Sebbene il fenomeno abbia una consistenza quantitativa assai più esigua di quella che si registra nella direzione opposta, vi sono anche assistenti sociali che dopo essere stati più o meno lungamente nel perimetro lavorativo del Terzo Settore a un certo punto ne escono. Tale fuoriuscita può ovviamente proporsi tanto in forma volontaria (come autonoma scelta individuale) quanto in forma involontaria (come esito svincolato dai propositi del diretto interessato) e dal punto di vista professionale può avere come seguito sia una prosecuzione dell'impegno in altro contesto/modalità (pubblico, privato, libera professione) sia una sua momentanea o definitiva interruzione.

Per tratteggiare le principali caratteristiche dei professionisti che escono dal mondo del nonprofit ed esaminare le ragioni che portano a tale epilogo, l'indagine ha previsto un approfondimento sugli iscritti all'albo che al momento della rilevazione non erano occupati nel Terzo Settore e che però vi avevano lavorato almeno per un certo tempo (6 mesi) in un recente passato (36 mesi). Ciò ha consentito di raccogliere una serie di informazioni che, visti i già segnalati limiti di rappresentatività del campione autoselezionato, vanno maneggiate con cautela ma che consentono comunque di svolgere alcune considerazioni sul fenomeno.

Per analizzare la platea degli assistenti sociali che sono fuoriusciti dal perimetro occupazionale del Terzo Settore conviene distinguere tra coloro i quali hanno proseguito nell'esercizio della professione (7 su 10) e chi invece dopo l'esperienza nel nonprofit non ha continuato con una attività lavorativa coerente con l'iscrizione all'albo (3 su 10). Il profilo e i motivi che hanno portato all'uscita dei primi, infatti, appaiono abbastanza diversi da quelli dei secondi.

Il campione autoselezionato degli assistenti sociali che una volta fuori dal nonprofit – quasi tutti in modo volontario – hanno proseguito nell'esercizio della professione appare segnato da una prevalenza nella fascia di età compresa tra 31 e 50 anni, dalla consistente presenza di persone che di quel contesto hanno un'esperienza tutt'altro che fuggevole (circa il 45% di loro vi è stato occupato per almeno 3 anni) e che al momento della fuoriuscita disponevano di un contratto a tempo indeterminato (49,1% del totale). In relazione a quest'ultimo aspetto risulta interessante rilevare che, sebbene nella quasi totalità dei casi l'attività professionale prosegue in una Pubblica Amministrazione (solo 1 su 10 si inserisce in enti privati o si dedica alla libera professione), non sembra essere il passaggio ad un impiego fisso ciò che sostiene la decisione di uscire dal Terzo Settore: quasi la metà delle volte, infatti, chi transita nel perimetro del pubblico lascia un contratto a tempo indeterminato

per ottenerne uno a tempo determinato mentre nel 5,8% dei casi la fuoriuscita ha come destinazione la libera professione.

Tab. 11 - Gli assistenti sociali che fuoriescono dal Terzo Settore: l'inquadramento contrattuale prima e dopo

<i>Tipologia contrattuale di cui disponeva nel Terzo Settore</i>	<i>Tipologia contrattuale dell'impiego successivo</i>		
	tempo indeterminato	tempo determinato	partita IVA
tempo indeterminato	41,6	48,2	5,8
tempo determinato	33,5	44,5	14,6
partita IVA	17,3	30,8	50,0

La possibilità di entrare anche solo temporaneamente nel circuito del pubblico, comunque, ha un rilievo indubbio nella scelta di abbandonare il Terzo Settore, rappresentando la motivazione prevalente nel 56,6% dei casi. Oltre il 70% dei professionisti che fuoriescono perché attratti da una opportunità del genere, del resto, già al momento dell'ingresso consideravano il lavoro nel nonprofit come una soluzione ponte in attesa di una collocazione nella Pubblica Amministrazione, anche se il coronamento di tali aspettative ha talvolta richiesto un certo tempo visto che circa il 20% di loro ha dovuto attendere non meno di 8 anni. Una quota di circa il 15%, invece, motiva la fuoriuscita con la volontà di cambiare lavoro/crescere professionalmente, circostanza che si associa principalmente con motivazioni deboli in ingresso (2 su 3 sono entrati cogliendo la prima opportunità disponibile e avendo scarsa conoscenza del settore), tempi di permanenza abbastanza contenuti (oltre la metà lascia prima di aver completato un triennio) e con un successivo sviluppo della carriera nell'ambito della libera professione. Il 19,1% di chi lascia il Terzo Settore per lavorare come assistente sociale in altro contesto o in modo autonomo, infine, decide di farlo perché quel tipo di esperienza si è rivelato deludente rispetto alle attese (4,6%) oppure scadente dal punto di vista delle condizioni di lavoro (14,5%).

Tab. 12 - La motivazione per cui gli assistenti sociali fuoriescono dal Terzo Settore

<i>Per quale motivo prevalente non lavori più nel Terzo Settore?</i>	
Sono riuscito/a ad entrare in una Pubblica Amministrazione	56,6
Mi piace cambiare lavoro	2,4
Volevo crescere professionalmente	12,6
Mi sentivo troppo sfruttato/a	8,7
Non sopportavo più la precarietà	5,8
Le mie aspettative ideali sono state deluse	4,6
Altro	9,3

Nella platea di coloro i quali con l'uscita dal perimetro occupazionale del Terzo Settore si è prodotta anche un'interruzione della carriera professionale appare elevata l'incidenza della casistica legata alla scadenza del contratto di lavoro (48,6%). Allorché l'abbandono è stato volontario, invece, nella gran parte dei casi ha trovato ragione proprio nei contenuti dell'esperienza avuta nel nonprofit, che ha portato a valutare come inaccettabili le condizioni di sfruttamento subite (27,1%) oppure a verificare una mancanza di interesse a proseguire nell'esercizio della professione (4,2%). Il profilo di chi in uscita sperimenta una interruzione dell'attività professionale si propone con i tratti della giovane età giovane (1 su 3 ha meno di 30 anni), con una carriera lavorativa abbastanza breve (il 43,2% è stato occupato meno di un anno, oltre il 70% meno di un triennio) e con vicenda occupazionale segnata da contratti non standard. Dai dati raccolti sembra che circa 4 su 10 componenti di questa platea già nel breve periodo si inseriscono in una nuova e diversa occupazione – cosa che, come prevedibile, accade in misura decisamente prevalente tra coloro i quali hanno scelto volontariamente di abbandonare.

6. Un quadro di sintesi

La platea degli assistenti sociali che lavorano nel Terzo Settore appare caratterizzata da un'età media dei suoi componenti relativamente bassa (2 professionisti su 3 hanno meno di 40 anni), una esperienza lavorativa contenuta (1 su 3 di loro è occupato da meno di un triennio e solo 1 su 5 ha una carriera professionale ultraquindicinale) e si concentra prevalentemente nelle cooperative sociali (quasi 8 su 10). Al proprio interno, essa appare suddivisa in modo abbastanza equilibrato tra coloro i quali sono inseriti in organizzazioni che hanno meno di 50 dipendenti e coloro che lavorano per enti con una dotazione di personale più corposa. Nei contesti organizzativi con un numero ridotto di dipendenti spesso la presenza della professionalità di servizio sociale si riduce alla singola unità, condizione che è sperimentata da 1 assistente sociale su 5 e si produce soprattutto nelle organizzazioni di volontariato. Il 30% dei professionisti, invece, è occupato in enti nei quali opera un gruppo di almeno 10 assistenti sociali.

A differenza di quel che usualmente viene affermato, la mobilità dei professionisti nel perimetro del Terzo Settore non risulta particolarmente sostenuta, dato che appena il 10% di loro ha sperimentato esperienze lavorative in 4 o più organizzazioni nonprofit. Il rapporto di lavoro a tempo indeterminato è la condizione contrattuale di cui dispongono 7 professionisti su 10 e questa condizione, come prevedibile, è maggiormente diffusa tra gli assistenti sociali che hanno una più elevata età anagrafica e professionale. I rap-

porti di lavoro di natura parasubordinata e il lavoro autonomo a partita IVA si concentrano prevalentemente nelle organizzazioni di volontariato e nelle associazioni di promozione sociale.

La parte preponderante degli assistenti sociali che lavorano nel Terzo Settore (17 su 20) esercita la professione in servizi che il loro ente gestisce su affidamento da parte della Pubblica Amministrazione. Tra coloro i quali sono inseriti in servizi pubblici esternalizzati, 2 su 3 sono impegnati in attività realizzate sotto la piena e diretta gestione dell'ente nonprofit mentre circa il 30% sperimenta una situazione molto particolare che si configura alla stregua della subfornitura di personale, con le implicazioni problematiche che ciò comporta.

Ancora prima di decidere di entrarvi nella veste di lavoratori, una buona parte dei professionisti occupati nel Terzo Settore conosceva quel mondo ma le modalità che hanno accompagnato tale decisione appaiono variegata. Coloro i quali hanno fatto una scelta meditata e consapevole, spesso alimentata dall'aver svolto in precedenza attività di volontariato, tendono poi ad avere in misura ridotta la percezione che il nonprofit rappresenti una sistemazione lavorativa provvisoria/momentanea.

Come avviene anche negli altri contesti in cui possono esercitare la professione, gli assistenti sociali occupati nel Terzo Settore sono prevalentemente impegnati in attività a diretto contatto con l'utenza e in mansioni ad esse collegate. Specifico di questa collocazione occupazionale, invece, è lo svolgere con una certa frequenza attività di natura gestionale destinate a personale di altro profilo oppure il coinvolgimento nella progettazione e valutazione dei servizi. Da segnalare, infine, il riscontro che rivela come una quota di coloro che oggi lavorano nel Terzo Settore con la qualifica di assistenti sociali vi erano già occupati precedentemente con altra qualifica (16,6%); e merita una sottolineatura il fatto che tale cambiamento di status occupazionale ha avuto come protagonisti soprattutto gli uomini per i quali sono state decisive motivazioni di tipo ideale.

2. Lavorare nel Terzo Settore: un diverso modo di esercitare la professione?

di *Marco Burgalassi, Cristina Tilli**

1. Introduzione

Per lungo tempo in Italia gli assistenti sociali hanno svolto il proprio lavoro quasi esclusivamente all'interno di organizzazioni di natura pubblica, in particolare enti locali, strutture del sistema sanitario nazionale, articolazioni centrali e territoriali del Ministero della Giustizia. Tale circostanza ha rivestito un rilievo decisivo nel definire il modo di esercitare la professione, che si è sviluppato avendo come riferimento un certo tipo di apparato normativo e organizzativo. A partire dagli anni Novanta, a motivo del progressivo sviluppo dei processi di esternalizzazione, il quadro della situazione è però significativamente mutato e gli assistenti sociali hanno iniziato a lavorare in misura sempre più estesa anche in enti di Terzo Settore. Considerato che storicamente tali enti si caratterizzano per mission, assetti e logiche di funzionamento differenti da quelle degli enti pubblici, il fatto che l'esercizio della professione si svolga nei contesti nonprofit allo stesso modo che nella Pubblica Amministrazione non può essere dato per scontato.

Gli studi che si sono interessati della questione (Fazzi, 2012 e 2013) hanno fornito sostanzialmente due indicazioni: da una parte hanno rivelato che gli assistenti sociali occupati nel Terzo Settore sono assolutamente certi di fare riferimento agli stessi principi metodologici e valori etico-deontologici dei colleghi che dipendono da enti pubblici; dall'altra parte hanno segnalato che i primi sono convinti di svolgere il proprio lavoro potendo godere di un maggior grado di libertà professionale rispetto ai secondi, dato che non sono tenuti a sottostare alle rigidità organizzative e ai vincoli burocratico-

* Il contributo è frutto di una riflessione comune dei due autori, che hanno anche redatto insieme i paragrafi 1 e 6. I paragrafi 2 e 4 sono invece stati scritti da Cristina Tilli, mentre i paragrafi 3 e 5 da Marco Burgalassi.

amministrativi che sono tipici del pubblico. Nella opinione dei diretti interessati, quindi, l'esercizio del mandato professionale nel Terzo Settore non è in alcun modo condizionato dalle peculiarità del contesto ma – anzi – fruisce in esso di una autonomia tecnica e procedurale che gli enti di natura pubblica non consentono.

L'orizzonte teorico con il quale in Italia si usa inquadrare il lavoro dell'assistente sociale, tuttavia, colloca il suo svolgimento in una prospettiva trifocale (Gui, 2022), nella quale la dimensione del mandato professionale è solo una delle componenti. Il fatto che i presupposti di tale mandato appaiano univoci quale che sia l'organizzazione in cui l'assistente sociale svolge il proprio lavoro, quindi, non esclude la possibilità che ciò non sia vero per il mandato istituzionale, che si collega con l'assetto e la mission della organizzazione di appartenenza. Le peculiarità che in tal senso presentano gli enti nonprofit, i quali hanno una tradizione culturale e valoriale che enfatizza il protagonismo di chi è inserito al loro interno, potrebbero infatti rivestire un rilievo significativo nell'alimentare un modo del tutto specifico di esercitare la professione, anche se le dinamiche di isomorfismo organizzativo che hanno accompagnato il forte sviluppo del Terzo Settore come produttore di servizi pubblici non è escluso abbiano almeno in parte dissolto tali peculiarità.

Partendo da tali premesse, il presente capitolo si propone di approfondire la questione dell'esercizio del mandato istituzionale nel Terzo Settore andando a verificare se vi siano in esso dei tratti di peculiarità che lo differenziano dal modo in cui tale mandato viene esercitato in enti di altra natura. A tale riguardo, l'analisi si concentra sul modo in cui il contesto organizzativo di appartenenza influenza la dimensione *micro* del rapporto che i professionisti hanno con le persone di cui si prendono cura e la dimensione *meso* delle relazioni che essi instaurano all'interno e all'esterno dell'ente, considerando sia il 'che cosa' (quali compiti e funzioni) sia il 'come' (in quale modo) del lavoro di assistente sociale nel Terzo Settore.

2. I mandati dell'assistente sociale

Uno degli elementi più significativi dello sviluppo di una tradizionale italiano del sapere e della pratica di servizio sociale, avvenuto a partire dagli anni Settanta, è rappresentato dalla adozione di un approccio metodologico unitario, con il quale si realizza il superamento del paradigma dei 5 metodi di derivazione statunitense (Fargion, 2013). La elaborazione di un approccio unitario nasce essenzialmente come alternativa ai quadri teorici ed operativi a forte connotazione psicologica che sino ad allora avevano dominato il panorama del social work. Tali quadri, infatti, venivano considerati inadeguati a

cogliere appieno le radici sociali dei fenomeni, come avveniva per esempio per le condizioni di povertà che in quella prospettiva venivano sostanzialmente ricondotte a carenze personali e non anche ad elementi più generali legati al contesto.

Ricondurre ad unitarietà i metodi sino ad allora utilizzati separatamente ha significato cercare di tenere insieme la complessità dei problemi sociali attraverso un intervento professionale che si muove, secondo le diverse soluzioni proposte, su tre dimensioni (Ferrario, 1996) o verso tre fuochi (Gui, 2022): le persone, le organizzazioni ed il territorio/comunità. Come esplicita Ferrario, ciò non significa che l'agire professionale dell'assistente sociale sia rivolto, a seconda dei momenti, ad uno o l'altro dei tre aspetti, ma che esso, se ben condotto, li sviluppa contemporaneamente.

Sotto il profilo etico-deontologico, i tre fuochi/dimensioni trovano un collegamento con tre corrispondenti mandati: quello professionale, che indirizza l'assistente sociale nel lavoro con le singole persone/famiglie; quello istituzionale, che ha a che fare con il quadro regolatorio nel quale l'azione professionale si sostanzia nonché con l'assetto della organizzazione in cui e per cui l'assistente sociale opera; e quello sociale, che si collega alle istanze che contraddistinguono il substrato socioculturale e valoriale della collettività di riferimento (Bartolomei e Passera, 2011). Nei tre mandati, dunque, si definiscono presupposti e obiettivi diversi che guidano l'assistente sociale nel suo rapporto con il destinatario degli interventi, con il contesto normativo e organizzativo in cui si colloca la sua azione, con la comunità nella quale è collocato e svolge il proprio lavoro.

3. I compiti dell'assistente sociale nel Terzo Settore

Prima di valutare la eventuale presenza di peculiarità nel modo in cui la professione viene esercitata nel Terzo Settore pare utile ricostruire per sommi capi il quadro delle attività che in tale contesto gli assistenti sociali effettivamente svolgono. Questo dovrebbe consentire di verificare se ciò che essi fanno nel nonprofit corrisponde a quel che viene fatto dai loro colleghi in contesti di altra natura e se i compiti che vengono chiamati a svolgere risultano pienamente coerenti con i mandati della professione. A tal fine, nel prosieguo del testo vengono quindi messe a confronto le informazioni raccolte presso gli assistenti sociali che lavorano nel Terzo Settore (utilizzando anche la distinzione tra chi opera in servizi affidati all'ente a seguito di esternalizzazioni e chi invece è coinvolto in servizi che l'ente produce in autonomia) con quelle fornite dai professionisti che in un recente passato hanno avuto una significativa esperienza lavorativa in tale contesto ma attualmente sono occupati presso enti

pubblici – che nella quasi totalità dei casi sono il luogo di approdo di chi fuoriesce dal nonprofit continuando ad esercitare la professione.

Il primo dato interessante che emerge dal confronto (Tabella 1) è che il lavoro diretto con le persone/utenti impegna gli assistenti sociali occupati nel Terzo Settore esattamente con la stessa frequenza che si registra negli altri contesti nei quali viene esercitata la professione: la risposta “spesso” è infatti indicata dall’87,0% dai professionisti di entrambe le platee di riferimento. Il lavoro indiretto con l’utenza, invece, viene svolto da chi è occupato nel nonprofit in misura minore rispetto a chi è occupato nel settore pubblico (accade “spesso” per il 69,3% dei primi e il 74,5% dei secondi), ciò che è verosimilmente correlato al fatto che negli enti di Terzo Settore – siano essi impegnati nella realizzazione di servizi esternalizzati dalla Pubblica Amministrazione o prodotti in autonomia – il peso delle incombenze burocratico-amministrative risulta comunque più limitato. Anche nelle attività di pianificazione e nella progettazione di servizi si osserva una maggior frequenza di impegno da parte degli assistenti sociali che operano nel pubblico rispetto a chi è nel nonprofit. I dati disaggregati, tuttavia, segnalano che se questi ultimi sono occupati in organizzazioni che producono i servizi in forma autonoma l’intensità del loro impegno nella progettazione dei servizi è simile a quella dei colleghi del settore pubblico.

Tab. 1 - I compiti che l’assistente sociale svolge: un confronto tra Terzo Settore ed enti pubblici

	<i>Con quale frequenza svolgi le seguenti attività</i>					
	<i>Assistenti sociali che esercitano la professione nel Terzo Settore</i>			<i>Assistenti sociali che esercitano la professione in enti pubblici</i>		
	mai	qualche volta	spesso	mai	qualche volta	spesso
Lavoro diretto con persone/utenti	1,9	11,1	87,0	1,4	11,6	87,0
Lavoro indiretto per persone/utenti	3,6	27,1	69,3	3,4	22,1	74,5
Pianificazione sociale sul territorio	33,8	49,8	16,4	27,4	43,8	28,8
Progettazione di servizi	33,9	43,6	22,5	30,3	37,6	32,1
Gestione di assistenti sociali	70,5	17,3	12,2	76,4	15,0	18,6
Gestione di personale di altro tipo	42,5	25,7	31,8	60,9	25,4	13,7
Monitoraggio e valutazione di servizi	16,4	41,5	42,1	18,8	36,2	45,0

La gestione del personale vede impegnati in misura abbastanza diversa gli assistenti sociali della Pubblica Amministrazione e quelli del Terzo Settore. I primi si trovano a svolgerla con maggiore frequenza quando tale attività coinvolge operatori che hanno il loro stesso profilo professionale, mentre i secondi quando la gestione del personale riguarda profili professionali di altro tipo (educatori, assistenti di base, animatori, eccetera). Il più elevato impegno degli assistenti sociali del nonprofit nella gestione di professionalità altre (accade “spesso” per quasi 1 su 3 di loro) è verosimilmente collegato

alla larga presenza dei loro enti nella realizzazione dei servizi come l'assistenza domiciliare e nella conduzione di strutture a ciclo semiresidenziale o residenziale in cui lavora generalmente una ampia varietà di figure professionali.

Accertato che il contenuto del lavoro svolto dagli assistenti sociali sembra essere lo stesso quale che sia il contesto in cui essi si trovano ad operare, diventa importante verificare se vi è coerenza tra ciò che viene richiesto loro dalle organizzazioni di appartenenza e i cardini dei mandati della professione. A tale riguardo, l'opinione di coloro i quali sono occupati nel Terzo Settore è che il loro lavoro si realizzi nel rispetto della identità e del ruolo professionale di cui sono portatori. Sulla affermazione *Ciò che mi viene chiesto dall'ente è pienamente coerente con il mandato professionale*, infatti, la quota di quelli che si dicono “abbastanza d'accordo” o “molto d'accordo” è pari all'83,1% del totale mentre chi si esprime in netto disaccordo rappresenta appena il 2,7% dei rispondenti. Sebbene il riscontro sia certamente positivo, la questione della coerenza tra il lavoro svolto e il mandato professionale si propone però in termini decisamente più robusti nei ranghi della Pubblica Amministrazione, dove l'affermazione è condivisa da oltre il 90% degli operatori (il 52,7% è “abbastanza d'accordo” e il 38,9% “molto d'accordo”).

4. Il modo di lavorare nel nonprofit

Nel lavoro che il professionista del servizio sociale svolge per conto dell'ente da cui dipende, un aspetto di particolare rilievo è rivestito dal grado di autonomia di cui gode sia nell'organizzare le proprie attività sia nel definire gli interventi da porre in essere. Dal punto di vista della possibilità di organizzare le proprie attività, il Terzo Settore sembra essere un contesto nel quale gli assistenti sociali fruiscono di un margine di autonomia assai maggiore di quello consentito altrove. Circa 3 su 4 di loro, infatti, dichiarano di essere sostanzialmente liberi di pianificare al meglio il proprio lavoro, un dato che è superiore di oltre 15 punti rispetto a quello dei colleghi che sono inseriti negli enti pubblici (Tabella 2). Coloro che lavorano nel nonprofit, inoltre, non sembrano dover affrontare particolari tensioni con l'ente di appartenenza né riguardo a decisioni di natura operativa da assumere né riguardo a interventi professionali da mettere in atto. Situazioni del genere, difatti, sembrano proporsi raramente (“mai” o “qualche volta” secondo 9 professionisti su 10), un riscontro che risulta perfettamente allineato con quel che avviene in contesti di altra natura (Tabella 3). Anche da questo punto di vista, dunque, l'esercizio della professione sembra realizzarsi in modo appropriato e corretto nel Terzo Settore non meno che nella Pubblica Amministrazione, ga-

rantendo al professionista la necessaria autonomia anche dal punto di vista tecnico-professionale.

Tab. 2 - L'autonomia dell'assistente sociale nell'organizzare il proprio lavoro: un confronto tra Terzo Settore ed enti pubblici

	<i>Assistenti sociali che esercitano la professione nel Terzo Settore</i>			<i>Assistenti sociali che esercitano la professione in enti pubblici</i>		
	mai	qualche volta	spesso	mai	qualche volta	spesso
sei autonomo dal punto di vista dell'organizzazione complessiva del lavoro	4,6	21,4	74,0	7,2	34,4	58,4

Tab. 3 - I potenziali conflitti nello svolgimento del lavoro di assistente sociale: un confronto tra Terzo Settore e enti pubblici

	<i>Assistenti sociali che esercitano la professione nel Terzo Settore</i>			<i>Assistenti sociali che esercitano la professione in enti pubblici</i>		
	mai	qualche volta	spesso	mai	qualche volta	spesso
un conflitto circa la tipologia di intervento professionale da mettere in atto	52,7	41,1	6,2	52,5	41,0	6,5
un conflitto circa una decisione operativa presa/da prendere	46,7	47,2	5,8	51,8	42,0	6,2

Altri elementi significativi che attengono al rapporto che l'assistente sociale ha con il contesto nel quale si colloca riguardano le opportunità di crescita professionale che vengono offerte e il grado di coinvolgimento nelle scelte di natura gestionale effettuate dalla organizzazione (Tabella 4). Dal punto di vista delle opportunità di crescita professionale il Terzo Settore rivela di fornire ai propri operatori ampie garanzie e di non avere nulla da invidiare alla Pubblica Amministrazione: i professionisti che vi lavorano, infatti, accedono ad esse in misura superiore a quella dei colleghi degli enti pubblici ("spesso" il 48,3% dei primi a fronte del 46,7% dei secondi). Non solo: il nonprofit mostra anche di promuovere il protagonismo dei propri operatori più di quel che avviene nella Pubblica Amministrazione. Nel primo contesto, infatti, circa 2 assistenti sociali su 3 vengono più o meno assiduamente coinvolti nelle scelte effettuate dalla organizzazione a cui appartengono (il 39,1% "qualche volta" e il 27,2% "sempre", con una intensità che risulta inversamente proporzionale sia rispetto alla dimensione dell'ente sia rispetto alla consistenza del gruppo degli assistenti sociali che in esso lavorano) mentre nel secondo grado frequente di coinvolgimento riguarda appena il 13,8% dei professionisti.

Tab. 4 - Le opportunità di crescita professionale e di coinvolgimento decisionale per l'assistente sociale: un confronto tra Terzo Settore e enti pubblici

	Con quale frequenza, nel tuo attuale lavoro ...					
	Assistenti sociali che esercitano la professione nel Terzo Settore			Assistenti sociali che esercitano la professione in enti pubblici		
	mai	qualche volta	spesso	mai	qualche volta	spesso
hai avuto buone opportunità di crescita professionale	15,5	36,2	48,3	15,6	37,7	46,7
vieni coinvolto nelle scelte politico-gestionali dell'ente	33,7	39,1	27,2	46,9	39,3	13,8

Un ulteriore elemento che dipende dal contesto di appartenenza e che riveste un rilievo nel determinare il modo di lavorare delle persone si collega alla qualità delle relazioni con i colleghi e con i superiori (Quaglino *et al.*, 1992). A tale proposito, i dati raccolti rivelano che una quota estremamente cospicua di assistenti sociali del Terzo Settore manifesta un livello elevato di soddisfazione su entrambi i fronti; tuttavia, emerge anche che nel confronto con i professionisti inseriti nella Pubblica Amministrazione coloro che sono soddisfatti delle relazioni con i colleghi sono una quota percentuale inferiore mentre risulta maggiore quella di coloro che lo sono delle relazioni con i superiori. Nel complesso, quindi, i dati restituiscono un quadro positivo dell'ambiente lavorativo nel Terzo Settore, un contesto nel quale la professionalità dell'assistente sociale sembra essere adeguatamente riconosciuta e valorizzata e le relazioni interne proporsi in modo positivo, permettendo agli assistenti sociali di svolgere il proprio lavoro in maniera sostanzialmente analoga a quanto avviene negli enti pubblici.

5. Le peculiarità del lavoro di assistente sociale nel Terzo Settore: l'opinione dei diretti interessati

La questione della esistenza o meno di peculiarità che consentano di distinguere il modo di svolgere il lavoro sociale nel Terzo Settore da quello nella Pubblica Amministrazione – dove la figura dell'assistente sociale è stata normativamente strutturata e ha definito le modalità del proprio agire – evoca in sostanza un interrogativo di fondo: l'esercizio della professione si realizza nelle stesse modalità qualunque sia il contesto organizzativo in cui ciò avviene oppure vi sono elementi che caratterizzano tale esercizio in relazione alla natura del datore di lavoro? A tale riguardo, quindi, è stato chiesto agli assistenti sociali che hanno aderito alla rilevazione tramite *websurvey* di esprimere un parere che – fondato sulla propria specifica esperienza – si riferisse alle possibili peculiarità del lavoro sociale nel Terzo Settore.

Le risposte fornite dei professionisti attualmente occupati nel nonprofit delineano un quadro piuttosto articolato (Tabella 5). Il 47,1% di loro ritiene che effettivamente nel Terzo Settore il lavoro sociale si svolga in modo differente da quel che avviene nella PA, tale da prefigurare anche un diverso profilo di professionista. Il 21,9% è invece convinto che questa differenza poteva magari rilevarsi in passato ma che oramai non sussiste più, mentre un ulteriore 23,0% pensa che la professione non possa che essere esercitata seguendo gli stessi principi e le stesse modalità operative qualunque sia il contesto in cui ciò avviene. Nel complesso, dunque, la platea di coloro i quali vi sono occupati appare quasi perfettamente divisa tra chi rivendica la presenza di una persistente specificità del lavoro sociale esercitato nel nonprofit e chi la rigetta.

*Tab. 5 - Il profilo professionale dell'assistente sociale nel Terzo Settore e negli enti pubblici
Secondo la tua esperienza, il profilo professionale dell'assistente sociale che lavora nel Terzo Settore è diverso da quello di chi lavora nelle Pubblica Amministrazione?*

	<i>Assistenti sociali che esercitano la professione nel Terzo Settore</i>	<i>Assistenti sociali che esercitano la professione in enti pubblici</i>
No, l'esercizio della professione è lo stesso in qualunque contesto la si svolga	23,0	27,4
Una volta, forse, ma oggi non più perché gli enti di Terzo Settore sono ormai molto simili agli enti pubblici	21,9	20,4
Sì, lavorare all'interno di un ente di Terzo Settore presenta delle peculiarità professionali specifiche	47,1	43,3
Non ci ho mai riflettuto	8,0	8,9

In modo sostanzialmente analogo sono altresì distribuite le opinioni espresse dagli assistenti sociali che hanno fatto una esperienza nel Terzo Settore ma che poi si sono ricollocati in altre organizzazioni, essenzialmente di natura pubblica. Anche in loro – che hanno l'expertise rappresentato dall'aver toccato con mano entrambe le situazioni – il convincimento che l'esercizio della professione avvenga nel nonprofit con tratti di specificità si attesta infatti ad una quota che è quasi corrispondente a quella di coloro i quali non riconoscono quelle peculiarità. Pare interessante rilevare, però, che nella platea dei professionisti occupati nel Terzo Settore un orientamento più decisamente spostato nella direzione di considerare il proprio modo di lavorare diverso da quello che si realizza nella Pubblica Amministrazione è espresso da chi opera in servizi che l'organizzazione di appartenenza produce in autonomia (54,7%).

Il convincimento che l'esercizio della professione avvenga nel Terzo Settore con elementi di peculiarità risulta essere più presente in chi opera

all'interno di organizzazioni di volontariato e associazioni di promozione sociale. Se nell'intera platea degli assistenti sociali occupati nel nonprofit è il 47,1% ad esprimersi in tal senso, infatti, tra chi lavora nel volontariato la quota cresce al 53,8% e nell'associazionismo al 60,1%. Al contrario, l'idea che in passato alcune specificità fossero presenti ma che esse risultano ormai superate è maggiormente diffusa tra i dipendenti delle cooperative sociali. Un più deciso orientamento verso la rivendicazione di una qualche originalità nella figura dell'assistente sociale che lavora nel Terzo Settore sembrerebbe quindi corroborato soprattutto da esperienze fatte in contesti in cui si mantiene prevalente una tradizione non commerciale, mentre l'ammissione del venir meno di tale originalità si registra essenzialmente nei contesti organizzativi più impegnati nella produzione di servizi sociali per conto degli enti pubblici. L'esistenza di un modo di lavorare proprio della professione esercitata nel nonprofit, inoltre, viene rivendicata in misura crescente all'aumentare della anzianità di servizio. Tale convincimento è infatti sostenuto da poco più di 1 assistente sociale su 3 occupato da 1 anno mentre è espresso da oltre la metà dei professionisti con più di 3 anni di anzianità lavorativa, con valori che crescono in parallelo alla durata della carriera.

Per approfondire ulteriormente la questione, ai professionisti i quali si dicono convinti della esistenza di tratti specifici che contraddistinguono il loro modo di lavorare nel Terzo Settore è stato chiesto di esprimersi sulla possibilità che tali tratti possano essere riconducibili ad aspetti che usualmente sono indicati come caratterizzanti il mondo del nonprofit, sia sul versante degli ideali/motivazioni personali di chi vi lavora sia sul versante del clima organizzativo e del senso di appartenenza. In particolare, è stato richiesto loro il grado di accordo con convincimenti assai diffusi secondo i quali chi lavora nel Terzo Settore ha motivazioni ideali che rendono più facili le relazioni con le persone/utenti, vive relazioni serene e collaborative con i colleghi, si sente responsabile dell'andamento della organizzazione da cui dipende e con cui sviluppa significativi legami di appartenenza, gode di maggiore autonomia nel proprio lavoro. Le affermazioni proposte richiamavano quindi aspetti che riguardano sia il contesto nel quale la professione viene svolta sia il modo di esercitarla.

Il fatto che il Terzo Settore rappresenti un ambito nel quale i lavoratori tendono ad elaborare un legame particolare con la organizzazione è opinione largamente condivisa tra i diretti interessati (Tabella 6). Sono infatti 8 su 10 gli assistenti sociali che si dicono "abbastanza d'accordo" o "molto d'accordo" nel ritenere che nel nonprofit le persone si sentono più responsabili dell'andamento generale dell'ente e sviluppano verso di esso un senso di appartenenza. Anche se è testimonianza di un importante attaccamento, però, tale circostanza non ha un rilievo concreto nel definire in termini specifici il modo di lavorare.

Tab. 6 - Le peculiarità del Terzo Settore nell'opinione degli assistenti sociali che vi lavorano
Le peculiarità di chi lavora negli enti di Terzo Settore sono che:

	per niente d'accordo	poco d'accordo	abbastanza d'accordo	molto d'accordo
ha motivazioni ideali che rendono più facili le relazioni con le persone/utenti	10,1	31,3	45,8	12,8
gode di maggiore autonomia nel proprio lavoro	12,0	31,3	42,7	14,0
si sente più responsabile dell'andamento generale dell'ente	4,2	15,8	47,1	32,9
sente un legame di appartenenza al proprio ente	5,5	16,2	49,2	29,1
vive relazioni tra colleghi serene e collaborative	8,4	30,7	53,8	7,1

La presenza di motivazioni ideali in grado di facilitare una particolare attitudine nelle relazioni con le persone e la possibilità di disporre di un elevato grado di autonomia nella organizzazione del lavoro, invece, sono aspetti che sicuramente devono essere considerati al fine di valutare se l'esercizio della professione nel Terzo Settore avviene o meno in una forma del tutto specifica. Tuttavia, da questo punto di vista i dati forniscono indicazioni meno univoche: su entrambe le questioni, infatti, le risposte si dividono in proporzione di 40 (nessuno o scarso grado di accordo) e 60 (sostanziale accordo). Le motivazioni ideali e il grado di autonomia sono dunque percepiti come elementi rilevanti da chi lavora nel nonprofit ma non sembrano costituire i tratti riconosciuti di un diverso modo di esercitare la professione. È comunque interessante rilevare che sulla questione della elevata autonomia nello svolgimento del proprio lavoro gli assistenti sociali del Terzo Settore impegnati nei servizi esternalizzati dalla Pubblica Amministrazione esprimono un grado di accordo significativamente inferiore rispetto a quello di chi lavora nei servizi che gli enti nonprofit realizzano in autonomia. Una eventuale peculiarità in tal senso, quindi, parrebbe riconducibile all'esercizio della professione nel solo ambito in cui ciò non subisce la contaminazione del pubblico.

6. Il lavoro nel Terzo Settore alla prova dell'isomorfismo organizzativo

Il primo elemento che i dati raccolti segnalano è che il lavoro sociale svolto negli enti nonprofit e quello realizzato negli enti pubblici appare incentrato sugli stessi compiti. Sebbene gli assistenti sociali degli uni e degli altri svolgono attività professionali non sempre corrispondenti, il contenuto degli impegni e l'intensità del coinvolgimento appaiono nei due contesti sostan-

zialmente allineati. Del resto, come emerso anche in altri studi (Burgalassi, 2012; Facchini, 2010; Tilli, 2021), il focus centrale della professione è rappresentato dalla relazione con la persona/utente, che qualunque sia il contesto organizzativo in cui l'assistente sociale opera rappresenta anche l'elemento di maggior soddisfazione.

Per quel che concerne le opinioni riguardo al modo di esercitare la professione nel Terzo Settore, invece, il quadro si presenta meno precisamente definito. Anche se appare plausibile che la collocazione in un contesto nonprofit possa associarsi ad un particolare modo di interpretare e agire la professione, la platea degli intervistati si è divisa in egual misura tra chi considera questa peculiarità come tangibilmente presente e chi invece la ritiene un tratto distintivo esistente in passato ma che oramai appare superato.

Nel giudizio di chi ritiene che vi siano elementi che rendono ancora peculiare il modo in cui nel Terzo Settore viene esercitata la professione il punto focale della questione sembra risiedere nella dimensione della autonomia. Agli enti nonprofit, infatti, gli assistenti sociali riconoscono la capacità di lasciare ampi margini di manovra nella organizzazione delle attività e di favorire il protagonismo operativo. In realtà, però, tale circostanza non sembra sufficiente per poter considerare il lavoro sociale nel Terzo Settore come riconducibile ad un profilo a sé, anche se sicuramente segnala una condizione di favore per i professionisti che operano in quel contesto.

La ricerca sembra in definitiva confermare quello su cui nel dibattito interno alla comunità professionale vi è un largo accordo e cioè che nonostante in alcuni contesti emerga la richiesta di specializzazioni mirate la figura dell'assistente sociale si presenta con il carattere dell'unitarietà indipendentemente dal contesto organizzativo e territoriale nonché dall'ambito di intervento in cui opera (Bartolomei, 2022; Fargion, 2009; Neve, 2008).

Se i riscontri forniti dalla ricerca non consentono di identificare un profilo specifico per l'assistente sociale che lavora nel Terzo Settore, due interessanti indicazioni comunque le consegnano. Innanzi tutto, segnalano che all'interno del perimetro nonprofit sembrano coesistere due modi in certa misura diversi di percepirsi come professionisti e di valutare il proprio lavoro. Da un lato vi sono coloro che operano nell'ambito di servizi che le organizzazioni di Terzo Settore realizzano in autonomia, dall'altro lato coloro che invece sono inseriti in attività realizzate a seguito di affidamento da parte della Pubblica Amministrazione. Questi ultimi, in particolare, sembrano considerare e vivere la professione in una prospettiva che appare molto simile a quella che è presente in chi dipende da enti pubblici, non riconoscendo o riconoscendo in misura modesta le potenzialità e le opportunità che sono proprie dei contesti nonprofit. Una seconda indicazione che emerge rinvia invece ai cambiamenti che il rapporto con la Pubblica Amministrazione sem-

bra aver prodotto su una particolare tipologia di enti di Terzo Settore, le cooperative sociali. Allorché sono inseriti in organizzazioni che nell'assetto e nella dimensione appaiono più simili al modello di partenza, infatti, i professionisti mostrano maggiore convinzione nel sostenere una peculiarità del loro lavoro alimentata da spazi concreti di creatività, autonomia e partecipazione. Al contrario, i professionisti che operano all'interno di organizzazioni che hanno conosciuto dinamiche di isomorfismo organizzativo tendono a mostrare una sorta di indebolimento identitario, che se non riguarda direttamente i presupposti della professione – che è oramai accertato sono univoci – sembra tuttavia interessare alcune opportunità di poterla esercitare in maniera maggiormente originale ed efficace.

3. La dimensione sociale e politica della professione negli enti del Terzo Settore

di *Mara Sanfelici*

1. Introduzione

Questo capitolo analizza i dati raccolti attraverso le domande del questionario volte ad indagare il coinvolgimento degli assistenti sociali impiegati dagli enti del Terzo Settore nell'esercizio della funzione politica e di advocacy.

Il mandato delle associazioni internazionali indica la direzione verso cui muove il *social work* contemporaneo, ovvero promuovere la giustizia sociale e ambientale attraverso la lotta alle disuguaglianze sociali, la promozione della solidarietà e della partecipazione (International Federation of Social Workers, 2014). Il Codice Deontologico italiano evidenzia che l'assistente sociale «riconosce il valore, la dignità intrinseca e l'unicità di tutte le persone e ne promuove i diritti civili, politici, economici, sociali, culturali e ambientali così come previsti nelle disposizioni e nelle Convenzioni internazionali» (CNOAS, 2020). La riflessione proposta in questo contributo verte sugli interventi che qualificano la dimensione sociale e politica della professione, imprescindibili per tradurre in pratica tale mandato.

La specificità del servizio sociale, nel quadro di una prospettiva ecologico-sistemica, è individuata nel focus sui processi sociali – esito di intersezioni tra i livelli micro, meso e macro – che promuovono o ostacolano il benessere di individui e comunità, con particolare attenzione ai gruppi con meno potere. L'obiettivo è restituire spazio e voce alla loro prospettiva e contribuire alla promozione di una più eguale distribuzione delle risorse materiali e simboliche, anche attraverso azioni di policy practice e advocacy.

Gal e Weiss-Gal definiscono il concetto di policy practice come azione degli assistenti sociali utile a proporre, migliorare o cambiare politiche, pratiche, leggi e procedure, intrapresa come parte integrante della loro attività

professionale, con lo scopo di promuovere il benessere delle persone che accedono ai servizi (Gal e Weiss-Gal, 2013). Tale impegno può concretizzarsi in interventi a diversi livelli e in diversi setting: ad esempio, raccogliere dati per analizzare un problema sociale, influenzare il disegno di un servizio, promuovere o diventare membro di un comitato o di un gruppo di lavoro che si occupa di una policy dell'ente che ha impatto sui cittadini.

In relazione al mandato professionale, che li qualifica come 'promotori' dei diritti delle persone, l'aspettativa è inoltre che gli assistenti sociali, indipendentemente dal ruolo nell'organizzazione e dal tipo di servizio in cui sono impiegati, attivino interventi di advocacy (Sanfelici, 2022). Si tratta di azioni volte a garantire la tutela dei diritti, chiedendone l'attuazione, denunciandone la violazione, ma anche ampliando la gamma di quelli riconosciuti, a partire dall'emersione e dalla difesa del punto di vista di chi ha meno voce, rispetto a gruppi e prospettive dominanti. L'obiettivo è, da un lato, aumentare la consapevolezza su processi che costruiscono condizioni di vulnerabilità e svantaggio, dall'altro, influenzare le decisioni alla base di interventi e policy che incidono su tali processi.

Sia l'advocacy che la policy practice assumono la capacità dei professionisti di formulare un'analisi critica delle variabili e delle pratiche che, nelle comunità e nelle organizzazioni, producono esclusione sociale. Tale analisi è destinata a informare l'intervento degli assistenti sociali per promuovere il cambiamento dei fattori che muovono in senso contrario ai principi di giustizia sociale, e può avere come target la dimensione culturale, giuridica, istituzionale o politica.

Impegnarsi per il riconoscimento e l'affermazione dei diritti può implicare un rapporto critico con le istituzioni di cui gli assistenti sociali fanno parte. In alcuni contesti, è possibile che i professionisti debbano affrontare conflitti nell'attivazione di interventi per restituire voce alle persone che accedono ai servizi, tenendo conto delle obbligazioni contrattuali e dei doveri nei confronti degli enti da cui dipendono e a cui rispondono. Ad esempio, nel quotidiano gli assistenti sociali sono impegnati per mettere in rete risorse e facilitarne l'accesso a individui e comunità, al fine di favorirne la piena inclusione sociale; tuttavia, non di rado si scontrano con la carenza di servizi adeguati a rispondere a bisogni emergenti e l'advocacy sul caso o l'advocacy di sistema diventano azioni necessarie a sostenere l'efficacia dell'intervento. L'ente di appartenenza, o altre istituzioni del pubblico e del privato, possono diventare i target principali del cambiamento che si chiede di innescare, nell'ambito della cosiddetta *agency advocacy*. Ciò non implica in sé un rapporto necessariamente conflittuale: sia l'advocacy che la policy practice dovrebbero basarsi sulla collaborazione, il reciproco riconoscimento di qualità e potenzialità, e dovrebbe essere inclusa nel mandato dell'ente, se obiettivo

delle istituzioni è promuovere l'empowerment delle persone. Di fatto, questa azione può entrare in conflitto con il punto di vista di policy maker o decisori più orientati da logiche tecnocratiche, al contenimento della spesa pubblica, o a una visione del servizio sociale come intervento residuale anziché promozionale (Cellini e Scavarda, 2019).

Da alcune decadi, gli enti del Terzo Settore in Italia rappresentano un ambito strategico per la gestione e l'erogazione di servizi sociali (Polizzi e Vitale, 2017). Anche a seguito della crisi e delle misure di contenimento della spesa pubblica (Facchini, 2010), un numero crescente di assistenti sociali ha trovato occupazione in tali organizzazioni. Gli studi sull'impatto che i processi di coinvolgimento del Terzo Settore nei sistemi di welfare ha avuto sullo statuto professionale dei social workers si dividono tra valutazioni positive e critiche (Guidi, 2016). Alcuni autori evidenziano come le caratteristiche di queste organizzazioni favorirebbero un esercizio della professione sociale più coerente con il mandato professionale (Fazzi, 2013), inclusa la sua dimensione politica; altri evidenziano come gli stessi enti del Terzo Settore siano stati coinvolti da cambiamenti organizzativi influenzati in particolare dal neo-managerialismo, con effetti corrosivi sulle professioni sociali simili a quelli analizzati nel settore pubblico (Guidi, 2016).

Questo capitolo intende contribuire alla riflessione sull'esercizio della professione nel Terzo Settore, rilevandone eventuali specificità e con un focus sulla dimensione macro della pratica professionale. Nel nonprofit gli assistenti sociali esercitano la funzione politica e di advocacy per la promozione e la tutela dei diritti delle persone? Qual è il loro grado di coinvolgimento nella definizione delle scelte politico-gestionali degli enti? Quanto sono coinvolti nella progettazione e valutazione dei servizi? Quali sono i fattori che promuovono o ostacolano tale coinvolgimento?

2. L'esercizio della funzione di advocacy nel Terzo Settore

Il servizio sociale assume un ruolo cardine nella promozione e gestione di processi mirati alla tutela collettiva dei diritti. Il coinvolgimento in azioni di advocacy per restituire voce alle minoranze e ai gruppi più vulnerabili ha una lunga tradizione (Brawley, 1997) e può assumere diversi target e obiettivi. Si parla di *case advocacy* quando gli assistenti sociali promuovono la tutela dei diritti di una persona, chiedendo l'attivazione dei servizi necessari a rispondere ai suoi bisogni e facilitando l'inclusione del suo punto di vista. La *social advocacy* o *policy advocacy* implica un intervento a livello macro, per chiedere cambiamenti di sistema e più in generale dei modi di rappresentare fenomeni che costruiscono oppressione e disuguaglianza sociale. Gli

assistenti sociali hanno inoltre supportato iniziative dal basso, promuovendo spazi e competenze necessarie a individui, gruppi e comunità per dare voce ai propri diritti, attraverso iniziative di *self advocacy*, *peer advocacy* e *citizen advocacy*. Obiettivo comune a tali interventi è la costruzione delle condizioni di esigibilità dei diritti, lo sviluppo di spazi e opportunità e la promozione di capacità delle persone a rischio di esclusione. In questo senso l'advocacy ha in sé una dimensione politica, e richiede una comprensione delle dinamiche del potere, oltre alla considerazione dei dilemmi etici e del potenziale conflitto tra mandato organizzativo e mandato professionale.

Alcuni autori sottolineano come gli enti del Terzo Settore abbiano la possibilità di porsi come decisivi soggetti di innovazione etica, socioculturale e istituzionale, in quanto attori che insistono sul valore del bene comune, delle logiche e delle pratiche di gratuità e della cooperazione come risorsa decisiva per la costruzione di nuovi rapporti sociali (Ciucci e Tomei, 2013). Radicati nel territorio, vicini ai cittadini e attori di processi partecipativi, gli enti nonprofit sembrano infatti avere una posizione privilegiata, che consente di intercettare in modo tempestivo i bisogni sociali e costruire servizi capaci di rispondere in modo flessibile alla domanda che emerge in un contesto sociale in rapida trasformazione.

Il ruolo del Terzo Settore non si gioca solo sul piano operativo, nella gestione e fornitura di servizi, ma anche sul fronte dell'advocacy, individuando bisogni, rivendicando diritti sociali, e attraverso la sperimentazione di interventi innovativi (Polizzi e Vitale, 2017). Se la prima risposta dei servizi di un'organizzazione di volontariato o di una cooperativa nei confronti di un bisogno espresso consiste in un aiuto relazionale e nella erogazione di prestazioni, è altrettanto strategica l'azione per rivendicare il miglioramento della situazione di chi si trova in condizioni di svantaggio.

Le organizzazioni nonprofit, anche in relazione alla normativa che ne ha promosso il riconoscimento, hanno guadagnato la possibilità di essere accreditati sia come soggetti in grado di partecipare ai processi decisionali territoriali sia come enti capaci di tutelare i diritti delle persone. Guardando a questa dimensione, l'advocacy in tale settore è strumento indispensabile a sostegno della traduzione in pratica dei principi di solidarietà e attivazione della responsabilità collettiva per la promozione del bene comune. La letteratura internazionale conferma come le azioni di advocacy in questo ambito siano individuate tra le attività cardine (Plitt Donaldson, 2007; Almog-Bar e Schmid, 2014).

I risultati di una ricerca italiana condotta su 200 assistenti sociali del pubblico e del privato evidenziano come il rapporto tra operatori e beneficiari dei servizi nelle organizzazioni nonprofit sia mediamente più diretto e meno mediato da vincoli organizzativi e normativi (Fazzi, 2013). L'esito per gli

assistenti sociali sarebbe quello di sentirsi più vicini e più direttamente responsabili del benessere delle persone che accedono ai servizi. L'assenza di fini di lucro, la missione solidaristica, la base associativa, e il radicamento territoriale favorirebbero la capacità di questi enti di intercettare e intervenire tempestivamente per rispondere a bisogni sociali emergenti (Guidi, 2016). In questo settore gli assistenti sociali italiani troverebbero dunque maggiori margini per realizzare i fini tipici del servizio sociale che nelle organizzazioni pubbliche sono più compressi dalla burocratizzazione (Cataldi, 2017).

La letteratura di social work (Allegri e Sanfelici, 2022 e 2023) ha più volte evidenziato come gli assistenti sociali abbiano non di rado perso di vista la dimensione sociale e politica dell'intervento, restando più focalizzati sul livello micro, con il rischio di attribuire alle singole persone la necessità di trovare soluzioni individuali a problemi strutturali. Tale evidenza implica l'analisi dei processi di costruzione e trasformazione del welfare e, in alcuni enti, il posizionamento degli assistenti sociali più come erogatori di prestazioni che come soggetti promotori di capacità e catalizzatori di processi partecipativi nel territorio. I professionisti del sociale in tali contesti avrebbero rinunciato ad azioni collettive, adattandosi a modelli organizzativi che privilegiano forme residuali di intervento e a pratiche organizzative ancora fortemente orientate dalle logiche delle burocrazie pubbliche tradizionali (Cataldi, 2017), che tendono a favorire la centralizzazione e un conseguente approccio top-down.

La maggior parte degli studi si concentra sui servizi della Pubblica Amministrazione ma, come ogni organizzazione, anche gli enti del Terzo Settore non sono esenti da processi che muovono in direzione contraria ai principi di partecipazione dal basso e inclusione. Alcuni autori hanno evidenziato come le organizzazioni di volontariato o le cooperative possano essere permeate di assistenzialismo, non lavorare di fatto per lo sviluppo di sistemi di welfare che pongono al centro i bisogni delle persone e i loro diritti, privilegiando logiche corporative, più orientate alla tutela dei bisogni dell'organizzazione o logiche manageriali (Ragaini, 2011), riducendo di fatto i meccanismi partecipativi a meri circuiti di rappresentanza funzionale (Ciucci e Tomei, 2013).

Più in generale, l'advocacy implica la competenza, la capacità e la possibilità di criticare o contrastare scelte già prese dalle istituzioni e policy che non vanno nella direzione dell'inclusione sociale, o almeno di farsi stimolo per le istituzioni. Diversi fattori nel sistema sociale, e non solo le dinamiche interne alle organizzazioni, possono spingere in direzione contraria a politiche inclusive e partecipate, ed escludere enti e professionisti dall'effettiva possibilità di promuovere cambiamento attraverso la partecipazione dal basso.

A partire dall'analisi delle dinamiche che caratterizzano il contesto italiano, la ricerca presentata in questo volume ha inteso esplorare anche la

frequenza con cui gli assistenti sociali si dedicano alla realizzazione di interventi di advocacy, e quali fattori sembrano favorirne lo sviluppo, per verificare l'ipotesi secondo cui il nonprofit offrirebbe un terreno più fertile per l'attivazione di tali interventi. I risultati, sintetizzati nelle tabelle 1 e 2 consentono la comparazione tra i professionisti che lavoravano nel Terzo Settore al momento della compilazione del questionario e professionisti che vi hanno lavorato in passato trasferendosi poi in altri contesti, prevalentemente del pubblico impiego.

Tra i partecipanti alla nostra survey che sono occupati nel Terzo Settore, 1 assistente sociale su 5 sembra individuare la funzione di advocacy come centrale nell'esercizio della professione, dichiarando di svolgerla "molto spesso" (20,6%). Inoltre, 3 professionisti su 5 dichiarano di esercitare la funzione di advocacy "abbastanza spesso", mentre la quota restante (19,8%) vi si dedica "poco" o "mai". Non si evidenziano differenze significative tra coloro che dipendono dal Terzo Settore ma sono operativamente distaccati in un ente pubblico e chi lavora in servizi direttamente gestiti dall'ente di appartenenza (Tabella 1).

Tab. 1 - Assistenti sociali che lavorano nel Terzo Settore e funzione di advocacy

<i>Frequenza con cui viene svolta la funzione di advocacy</i>				
	mai	qualche volta	abbastanza spesso	molto spesso
Assistenti sociali che lavorano in servizi gestiti in convenzione con il pubblico	3,3	16,0	59,6	21,2
Assistenti sociali che dipendono da enti di Terzo Settore ma sono operativamente distaccati presso un ente pubblico	2,4	19,0	59,2	19,4

Percentuali molto simili si rilevano, però, anche nelle risposte degli assistenti sociali che non lavorano più nel Terzo Settore e sono ora occupati in altri contesti. La Tabella 2 mette anzi in evidenza l'esistenza di un seppur contenuto scarto (5 punti percentuali) che indica come i rispondenti che sono passati nel pubblico impiego si dedichino più di frequente a questa attività rispetto al passato, quando esercitavano la professione nel Terzo Settore.

In generale sembra trattarsi di un intervento che la maggior parte dei rispondenti individua come strategico nel proprio agire professionale, senza significative differenze tra pubblico e nonprofit. Tuttavia, tale risultato deve tenere in considerazione un limite del questionario, non in grado di rilevare in quali forme si esplicita la funzione di advocacy, che potrebbe esercitarsi prevalentemente come advocacy sul caso.

Tab. 2 - *L'esercizio della funzione di advocacy in enti di Terzo Settore e di altra natura nell'esperienza dei professionisti che hanno lavorato in entrambi*

<i>Frequenza con cui è stata/viene svolta la funzione di advocacy</i>				
	mai	qualche volta	abbastanza spesso	molto spesso
Nell'ente di Terzo Settore in cui lavorava in precedenza	7,2	20,8	54,9	17,1
Nell'ente di altra natura (principalmente pubblica) in cui lavora attualmente	3,1	15,6	60,2	21,1

L'analisi bivariata non evidenzia differenze rilevanti in relazione ad alcune caratteristiche dei professionisti: il tipo di contratto, l'età, il numero di anni di lavoro nell'ente. L'unica variabile che sembra fare la differenza riguarda il tipo di ente nonprofit: l'88,7% degli assistenti sociali impiegati in organizzazioni di volontariato dichiara di svolgere "abbastanza spesso" o "molto spesso" questa funzione, rispetto a una media pari al 80,1%. Sembra dunque che questi enti favoriscano l'esercizio di attività di advocacy, una circostanza che potrebbe essere spiegata in relazione al tipo di interventi erogati o a un più consistente radicamento nel territorio in termini di alleanza con i cittadini.

3. La partecipazione degli assistenti sociali ai processi di definizione delle policy

Un altro obiettivo a cui la rilevazione tramite websurvey puntava è stato quello di indagare il livello di partecipazione degli assistenti sociali ai processi di definizione e valutazione delle policy e dei servizi.

Nelle ultime decadi l'interesse per il tema della policy practice nel servizio sociale è cresciuto notevolmente, soprattutto in ambito accademico (Gal e Weiss-Gal, 2013). Alcune ricerche documentano come gli assistenti sociali siano impegnati in diversi tipi di attività finalizzate a influenzare le policy nelle organizzazioni in cui lavorano, a livello locale o nazionale (Gewirtz-Meydan, Weiss-Gal e Gal, 2016; Jansson *et al.*, 2017; Mosley, 2013). Tuttavia, una recente revisione sistematica della letteratura sul loro grado di coinvolgimento nella policy practice 'on the job' ha evidenziato come tale attività sia generalmente poco frequente (Weiss-Gal, 2016).

La scarsa attivazione nell'ambito di tali interventi è riconducibile a diversi fattori, spesso interrelati: il tipo di competenze maturate nei corsi di studio, il fatto che molti assistenti sociali sono impiegati in servizi del settore pubblico poco propensi a promuovere tale attività, carichi di lavoro scarsamente sostenibili che inducono a concentrarsi sul casework. Alcuni hanno avanzato l'ipotesi che lo scarso coinvolgimento possa essere attribuito alla

percezione che tale attività competa agli esperti di politiche sociali, non necessariamente individuati negli assistenti sociali. Tale convinzione potrebbe essere rinforzata in insegnamenti dedicati alle politiche sociali, intese come qualcosa che si definisce esclusivamente a livello legislativo o nell'arena politica come *politic* (Ezell, 2001), senza offrire framework utili a guidare l'azione degli assistenti sociali in questo ambito e a indicare i modi in cui il loro intervento potrebbe incidere sulle policy.

La letteratura internazionale aiuta ad individuare anche le condizioni che facilitano il coinvolgimento degli assistenti sociali nella policy practice. Una di queste è il fatto che gli stessi enti in cui i professionisti sono occupati includano questo tipo di azione nella loro agenda, promuovano l'attivo coinvolgimento dei professionisti nella sua attuazione (Ezell, 2001; Schneider e Lester, 2001) e la includano tra le funzioni attribuite agli assistenti sociali (Ezell, 2001; Hardina, 1995). A livello individuale, fattori quali la motivazione e l'interesse per la dimensione politica, l'appartenenza a reti che promuovono questo tipo di attività, il livello di preparazione per tale intervento e la cosiddetta 'anzianità di servizio' sono in relazione ad una più alta probabilità di impegno dei professionisti nella policy practice. L'aver un maggior numero di anni di esperienza sembra offrire un più forte senso di sicurezza, e una maggiore esperienza nell'analisi delle criticità nel disegno degli interventi e delle policy; l'anzianità di servizio spesso si associa a più alti livelli nella gerarchia della organizzazione e a una maggiore stabilità contrattuale, che consentono di esprimere con più forza e indipendenza la propria prospettiva.

In Italia è in corso una ricerca nazionale promossa da FNAS per rilevare il grado di coinvolgimento degli assistenti sociali nella policy practice e i fattori che la ostacolano o la promuovono (Guidi *et al.*, forthcoming). Sono inoltre disponibili alcune indagini che hanno incluso assistenti sociali del Terzo Settore.

Fargion (2018), analizzando i risultati di uno studio qualitativo che ha coinvolto professionisti del pubblico e del nonprofit, ha messo in evidenza l'elevata variabilità rispetto al grado e ai modi della partecipazione degli assistenti sociali alla definizione delle policy, e agli stessi significati associati al concetto di partecipazione. Il già citato studio di Fazzi (2013) porta a inquadrare il Terzo Settore in generale come un ambiente favorevole a incentivare interventi che coinvolgono la dimensione politica.

Una recente indagine di Gewirtz-Meydan *et al.* (2016) su un campione di professionisti israeliani sembra invece raggiungere una diversa conclusione: anche negli enti nonprofit la policy practice è una pratica poco diffusa tra i social workers. Gli autori avanzano una possibile interpretazione secondo cui, pur essendo un intervento di frequente incluso nella mission di questi enti, la policy practice sia di fatto un'attività marginale rispetto al principale focus del mandato organizzativo degli assistenti sociali, che consiste nell'e-

rogazione di interventi e servizi. Una interpretazione del genere è peraltro confermata dallo studio di Schmid *et al.* (2008)

L'analisi dei dati raccolti attraverso la nostra survey fotografa differenze rispetto al contesto israeliano, e alcune ambiguità. In linea con il dato emerso e descritto nel paragrafo precedente, la maggior parte dei rispondenti dichiara di esercitare la funzione etico-politica del servizio sociale “molto spesso” o “abbastanza spesso” (Tabella 3). Di nuovo, le percentuali sono molto simili tra gli assistenti sociali che lavorano nel nonprofit e coloro che dipendono da una organizzazione di Terzo Settore ma sono operativamente distaccati in un ente pubblico. Restano elevate le percentuali di chi dichiara l'esercizio frequente della funzione etico-politica tra i professionisti che in passato hanno lavorato nel nonprofit ma che al momento della compilazione del questionario sono inseriti in organizzazioni di altra natura, pur evidenziando la percezione di un coinvolgimento inferiore in tale funzione nella precedente esperienza (Tabella 4).

Tab. 3 - Assistenti sociali che lavorano nel Terzo Settore e funzione etico-politica
Frequenza con cui viene svolta la funzione etico-politica del servizio sociale

	mai	qualche volta	abbastanza spesso	molto spesso
Assistenti sociali che lavorano in servizi gestiti in convenzione con il pubblico	3,4	14,7	55,9	26,0
Assistenti sociali che dipendono da enti di Terzo Settore ma sono operativamente distaccati presso un ente pubblico	2,6	17,9	54,8	24,6

Tab. 4 - L'esercizio della funzione di etico-politica in enti di Terzo Settore e di altra natura nell'esperienza dei professionisti che hanno lavorato in entrambi
Frequenza con cui veniva/viene svolta la funzione etico-politica del servizio sociale

	mai	qualche volta	abbastanza spesso	molto spesso
Nell'ente di Terzo Settore in cui lavorava in precedenza	11,6	26,1	46,6	15,8
Nell'ente di altra natura (principalmente pubblica) in cui lavora attualmente	5,3	16,7	54,3	23,7

Tuttavia, le risposte fornite ad altre due domande – sul coinvolgimento nelle scelte politico-gestionali dell'ente di appartenenza e sulla partecipazione ai processi di progettazione e valutazione dei servizi – rendono più complessa l'interpretazione del dato. Emergono infatti differenze significative nel confronto tra le percentuali di coloro che dichiarano di essere spesso coinvolti nelle scelte politico-gestionali e lavorano in servizi gestiti direttamente dal Terzo Settore (33,6%) e chi è di fatto operativamente distaccato in enti pubblici (13,2%) (Tabella 5). È simile a quest'ultimo dato la percentuale

di coloro (14,9%) che attualmente non lavorano nel Terzo Settore e dichiarano di essere “spesso” coinvolti nelle scelte politico-gestionali dell’ente di appartenenza (Tabella 6).

Tab. 5 - Assistenti sociali che lavorano nel Terzo Settore e coinvolgimento nelle scelte politico-gestionali dell’ente

<i>Frequenza con cui viene coinvolto nelle scelte politico-gestionali dell’ente</i>			
	mai	qualche volta	spesso
Assistenti sociali che lavorano in servizi gestiti in convenzione con il pubblico	27,3	39,1	33,6
Assistenti sociali che dipendono da enti di Terzo Settore ma sono operativamente distaccati presso un ente pubblico	48,0	38,8	13,2

Tab. 6 - Il coinvolgimento nelle scelte politico-gestionali in enti di Terzo Settore e di altra natura nell’esperienza dei professionisti che hanno lavorato in entrambi

<i>Frequenza con cui è stato/viene coinvolto nelle scelte politico-gestionali dell’ente</i>			
	mai	qualche volta	spesso
Nell’ente di Terzo Settore in cui lavorava in precedenza	54,9	30,2	14,9
Nell’ente di altra natura (principalmente pubblica) in cui lavora attualmente	46,9	39,3	13,8

Similmente, rispetto alla variabile rappresentata dalla partecipazione alla progettazione e valutazione dei servizi, la proporzione di chi lavora in servizi gestiti dagli enti di Terzo Settore e sono coinvolti “spesso” è pari al 42,4%, mentre scende al 20,4% per chi è distaccato nel pubblico impiego (Tabella 7). Anche la proporzione tra chi in passato ha lavorato nel nonprofit e attualmente si colloca prevalentemente nel pubblico impiego è intorno al 20% (Tabella 8). Tali risultati sembrano avvalorare l’ipotesi che nei servizi direttamente gestiti dal Terzo Settore sia più elevata la probabilità che gli assistenti sociali siano coinvolti nelle scelte di policy e nella progettazione e valutazione dei servizi, rispetto a chi lavora in servizi gestiti dalla Pubblica Amministrazione.

Tab. 7 - Assistenti sociali che lavorano nel Terzo Settore e partecipazione nei processi di progettazione e valutazione dei servizi

<i>Frequenza con cui partecipa a processi di progettazione e valutazione dei servizi</i>			
	mai	qualche volta	spesso
Totale degli assistenti sociali che lavorano in enti di Terzo Settore	23,2	41,2	35,6
Assistenti sociali che lavorano in servizi gestiti in convenzione con il pubblico	17,3	40,2	42,4
Assistenti sociali che dipendono da enti di Terzo Settore ma sono operativamente distaccati presso un ente pubblico	36,2	43,4	20,4

Tab. 8 - Partecipazione a progettazione e valutazione dei servizi in enti di Terzo Settore e di altra natura nell'esperienza dei professionisti che hanno lavorato in entrambi

<i>Frequenza con cui ha partecipato/partecipa a processi di progettazione e valutazione dei servizi</i>			
	mai	qualche volta	spesso
Nell'ente di Terzo Settore in cui lavorava in precedenza	42,4	37,0	20,6
Nell'ente di altra natura (principalmente pubblica) in cui lavora attualmente	29,1	45,7	25,2

Un elemento di incertezza rispetto a tale interpretazione, però, emerge osservando le risposte di chi in passato ha lavorato nel nonprofit ed è stato invitato a riferirsi a tale esperienza: solo il 14,9% dichiara di essere stato spesso coinvolto nelle scelte politico gestionali e solo il 20,6% di aver partecipato spesso ai processi di progettazione e valutazione dei servizi. La percezione di chi ha lavorato in passato nel Terzo Settore e ha poi cambiato è dunque di un più elevato coinvolgimento in questo tipo di attività nell'attuale impiego, prevalentemente nel settore pubblico. Questo dato riguarda probabilmente professionisti che hanno deciso di transitare altrove per migliorare la posizione o almeno il livello di soddisfazione che ne deriva, e questo potrebbe incidere su una valutazione meno positiva dell'esperienza passata. Inoltre, il questionario non è in grado di rilevare se in passato questi professionisti siano stati impiegati in servizi gestiti direttamente da enti nonprofit o di fatto distaccati presso servizi pubblici.

L'analisi presentata nel paragrafo successivo offre una fotografia più dettagliata di quali sono i fattori che favoriscono o ostacolano il coinvolgimento degli assistenti sociali impiegati dal Terzo Settore nelle scelte politico gestionali e la loro partecipazione alla progettazione e valutazione dei servizi.

4. I fattori che ostacolano o promuovono il coinvolgimento degli assistenti sociali del Terzo Settore nella definizione delle policy

L'analisi bivariata consente di indagare l'associazione tra alcune caratteristiche dei professionisti e degli enti del Terzo Settore e la probabilità che gli assistenti sociali siano di fatto coinvolti nelle scelte strategiche per la programmazione dei servizi sociali (Tabella 9).

Il tipo di ente del Terzo Settore incide in maniera significativa sulla possibilità di impegno degli assistenti sociali in questo tipo di funzione: quasi la metà dei rispondenti impiegati nelle organizzazioni di volontariato (49,1%) si dichiara "spesso" coinvolta nelle scelte politico gestionali, mentre la percentuale scende al 25% tra coloro che lavorano nelle cooperative sociali. Una

distanza simile si osserva tra chi lavora nel volontariato e dichiara di partecipare alla progettazione e valutazione dei servizi (57,5%) e i colleghi impiegati dalle cooperative sociali (32,5%).

Tab. 9 - Assistenti sociali nel Terzo Settore: coinvolgimento nelle scelte politico-gestionali e partecipazione nei processi di progettazione e valutazione dei servizi

	Coinvolgimento nelle scelte politico-gestionali			Partecipazione a progettazione e valutazione dei servizi		
	mai	qualche volta	spesso	mai	qualche volta	spesso
Genere						
femmina	34,5	38,9	26,6	23,7	41,1	35,2
maschio	23,8	40,8	35,4	16,0	43,7	40,3
Età						
fino a 30 anni	37,9	41,6	20,6	29,6	43,3	27,1
31-40 anni	34,9	39,4	25,7	23,7	43,0	33,3
41-50 anni	28,4	38,0	33,5	18,1	37,2	44,7
51-60 anni	31,5	35,4	33,1	17,4	39,8	42,8
61 e più anni	27,0	27,0	45,9	13,5	31,1	55,4
Tipo di contratto						
tempo determinato	45,6	37,0	17,3	33,5	43,6	22,9
tempo indeterminato	30,8	40,2	29,0	21,2	41,2	37,6
contratti collaborazione interinali	35,7	34,1	30,2	18,6	41,9	39,5
partita IVA	46,3	36,6	17,1	24,4	43,9	31,7
Da quanto tempo lavora nel Terzo Settore						
fino a 1 anno	45,3	35,7	19,0	32,9	41,5	25,6
da oltre 1 a 3	37,6	41,3	21,1	28,4	40,8	30,8
da oltre 3 a 10	29,6	38,9	31,5	18,0	43,4	38,6
oltre 10 anni	22,9	39,1	38,0	13,5	39,0	47,6
Tipo di ente						
cooperativa sociale	36,3	38,7	25,0	26,3	41,2	32,5
OdV	23,6	27,4	49,1	11,3	31,1	57,5
APS	21,5	38,7	39,9	12,3	36,8	50,9
altro	27,5	43,5	29,0	14,1	45,5	40,5

Sembra dunque che, rispetto ad altri enti, le organizzazioni di volontariato siano più favorevoli all'inclusione dei professionisti nelle scelte politico-gestionali. Questo potrebbe essere legato al tipo di attività che il volontariato svolge, alle modalità di organizzazione interna più favorevoli alla partecipazione e dunque a modelli gestionali di tipo bottom-up.

Anche il numero di anni di lavoro nell'ente ha influenza sul coinvolgimento nelle scelte politiche, producendo una distanza di quasi 20 punti percentuali tra chi lavora da meno di un anno e chi è assunto da oltre 10 anni. Questa variabile è certamente correlata alla età del professionista, che incide

nella stessa direzione: all'aumentare dell'età, aumenta il grado di coinvolgimento nelle scelte politico-gestionali, con una differenza di 25 punti percentuali tra i più giovani e i più anziani. Questi dati possono indicare la tendenza a valorizzare l'esperienza degli assistenti sociali con una più lunga presenza sul campo, ma anche la maggiore influenza guadagnata dai professionisti più anziani nel determinare le scelte dell'ente.

Similmente ad altre ricerche, emerge come gli assistenti sociali più giovani abbiano meno probabilità di essere coinvolti: questo risultato potrebbe dipendere dalla loro posizione nell'organizzazione o da una differente interpretazione del mandato, più in linea con le attuali tendenze del welfare a privilegiare interventi a livello micro (Allegri, Rosina e Sanfelici, 2022).

Le stesse variabili si associano positivamente anche a una maggiore probabilità di partecipare alla progettazione e valutazione dei servizi: partecipa "spesso" solo un quarto di coloro che lavorano da meno di un anno, e quasi la metà di quelli che sono assunti da oltre 10 anni nello stesso ente; 28 sono i punti percentuali separano i giovani dai più anziani coinvolti in tale attività.

Il fatto che proporzioni così elevate di professionisti, seppur con meno esperienza, siano escluse dai processi di valutazione e scelte per la progettazione dei servizi è critico per almeno due ragioni. Questi assistenti sociali, come i colleghi più esperti, intercettano i bisogni dei cittadini e dovrebbero quindi giocare un ruolo chiave nel trasferire la loro conoscenza ai livelli decisionali; in secondo luogo, una conseguenza potrebbe essere la mancata socializzazione dei più giovani ad attività che coinvolgono la dimensione politica, relegandoli a ruoli più marginali o limitati all'erogazione di prestazioni.

La variabile età si associa tuttavia a un altro fattore che, anche in altre ricerche (Sanfelici, 2019), emerge come problematico nell'influenzare la qualità del lavoro dei professionisti: il tipo di contratto e le garanzie ad esso legate. Non sorprende infatti come nel nostro campione questa variabile sia associata alla minore probabilità di essere coinvolti nelle scelte politiche e nel disegno e valutazione dei servizi. Solo il 17,3% degli assistenti sociali assunti a tempo determinato si dichiara "spesso" coinvolto nelle scelte politico gestionali e quasi la metà "mai" coinvolto. Percentuali simili si osservano tra i lavoratori interinali.

I professionisti con maggiore influenza nel determinare le scelte politico-gestionali sono coloro che possono contare su un lavoro stabile: tra loro, circa 1 su 3 dichiara di essere "spesso" coinvolto. Questo gruppo individua con più probabilità persone più anziane e con maggiore esperienza, ma anche con più potere all'interno della organizzazione, o comunque più protette da una maggiore stabilità contrattuale. Pur riferendosi a un gruppo numericamente limitato, è interessante notare come i professionisti che

collaborano con enti di Terzo Settore in regime di partita IVA rappresentano il gruppo più di frequente coinvolto nelle scelte politico-gestionali e nella progettazione e valutazione dei servizi: è possibile che si tratti di persone assunte in ruoli più vicini ai centri decisionali, ad esempio di consulenza esterna, ma questa variabile non è stata indagata.

Anche il genere fa la differenza, in linea con i trend nazionali che associano agli uomini una maggior probabilità di essere inquadrati in ruoli a cui corrisponde maggior potere. Nel nostro campione, gli uomini hanno più probabilità delle donne di essere coinvolti “spesso” nelle scelte politico-gestionali degli enti (35,4% vs. 26,6%) e con maggiore frequenza partecipano alla progettazione e valutazione dei servizi sociali (40,3% vs. 35,2%).

5. Conclusioni

L’analisi evidenzia tendenze da cui sembra lecito trarre alcune conclusioni, seppur parziali, sulla possibilità di esercizio della funzione politica degli assistenti sociali nel Terzo Settore.

La maggior parte dei professionisti che hanno partecipato alla survey identifica l’esercizio della funzione etico-politica e di advocacy come attività svolta di frequente. Sembra dunque che tali funzioni siano considerate parte integrante dell’identità, della mission e dell’esercizio del ruolo. Tuttavia, proporzioni rilevanti di assistenti sociali evidenziano un coinvolgimento sporadico o del tutto assente nelle scelte politico-gestionali dell’ente, ma anche, seppur in misura inferiore, nelle attività di progettazione e valutazione dei servizi sociali. Il dato potrebbe indicare che gli assistenti sociali svolgano più una funzione di puntolo nelle organizzazioni, certamente preziosa, ma che al frequente esercizio di tale attività non corrisponde una altrettanto diffusa partecipazione alle scelte che influenzano le policy e il disegno dei servizi.

Questo dato non è certo confortante: pur essendo i professionisti coloro i quali sul campo intercettano la lettura delle persone sulla qualità e l’appropriatezza dei servizi essi sembrano non di rado esclusi dai processi di decision making a livello di formulazione delle policy. È probabile che in molti enti prevalgano modalità gestionali e organizzative di tipo top-down, che assegnano agli assistenti sociali il ruolo di tecnici dedicati alla erogazione di prestazioni più che di professionisti coinvolti nella costruzione dei processi in grado di orientare e motivare le scelte di policy.

Un interrogativo si apre anche rispetto ai significati associati all’idea di ‘esercizio della funzione politica e di advocacy’ che ha guidato i partecipanti nel fornire le risposte. Nella letteratura internazionale di servizio sociale il

dibattito sul tema ha una più lunga tradizione, mentre nel contesto nazionale è molto più recente e promosso prevalentemente dalle associazioni dei professionisti e dall'OAS. Ulteriori ricerche sono quindi necessarie per comprendere quali tipi di attività associate a tale funzione gli assistenti sociali italiani esercitano e come traducono di fatto il ruolo politico associato al mandato.

Un trend che si osserva in modo chiaro riguarda il fatto che la partecipazione di questi professionisti alle scelte di policy e al disegno degli interventi è più frequente nei servizi gestiti direttamente dagli enti di Terzo Settore. Sia i professionisti che sono operativamente distaccati in servizi gestiti dal settore pubblico sia coloro che attualmente lavorano nel pubblico impiego hanno meno probabilità di partecipare alla formulazione di scelte strategiche per il disegno di policy e servizi.

L'indagine, dunque, conferma quanto sostenuto da alcuni autori, ovvero che il Terzo Settore è più spesso un ambiente favorevole alla partecipazione degli assistenti sociali ai processi di definizione delle policy (Fazzi, 2013), specie se paragonato al pubblico impiego. È altrettanto evidente che non si tratta di una condizione che riguarda tutti i professionisti che lavorano nel nonprofit ma solo a una parte di essi, circostanza probabilmente dovuta a una variabilità nei modi di fare organizzazione, di intendere la partecipazione e di includere in tali processi i professionisti e i cittadini, già evidenziata da altri autori (Fargion, 2018).

Un dato che emerge chiaramente è la condizione di svantaggio di molti giovani assistenti sociali, legata a situazioni di precariato, che espone a rischio non soltanto i professionisti ma anche la qualità dei servizi, inclusi quelli erogati dal Terzo Settore.

Una variabile non esplorata in questo studio riguarda i fattori che nelle organizzazioni influenzano la possibilità di un'effettiva partecipazione degli assistenti sociali alla definizione di policy coerenti con il mandato professionale, incoraggiando la riflessione critica sugli interventi realizzati e la promozione di una cultura dei diritti. Questo tema potrebbe orientare future ricerche utili a promuovere il miglioramento delle politiche e delle organizzazioni dei servizi sociali nel pubblico e nel nonprofit. Nel contesto di rapide trasformazioni sociali e nei sistemi di welfare è evidente l'elevato rischio di movimenti in direzione contraria ai principi di solidarietà e giustizia sociale. Considerato il suo posizionamento strategico nelle intersezioni tra lo Stato e la società civile, il servizio sociale può contribuire in modo significativo non solo al dibattito, ma anche alla proposta di soluzioni per un cambiamento culturale in tale direzione, in tutti i settori in cui si esercita la professione. La battaglia per promuovere la soluzione delle contraddizioni da più parti evidenziate non può essere lasciata all'azione individuale, ma deve essere sostenuta da mobilitazioni di accademici e professionisti sul campo, colletti-

vamente impegnati in azioni di advocacy relative al progetto culturale che la professione intende promuovere (Allegri e Sanfelici, 2023). In altri paesi occidentali, ad esempio in Spagna, in Gran Bretagna e negli Stati Uniti, vi sono state campagne organizzate da professionisti e movimenti collettivi dal basso, mentre in Italia lo sforzo principale è attualmente affidato all'OAS, impegnato in azioni di voice per il cambiamento di policy e politiche che contribuiscono a costruire condizioni di svantaggio. Un impegno congiunto delle organizzazioni nazionali e internazionali, sostenuto dalle istituzioni che promuovono la costruzione della conoscenza e la ricerca nel social work, è la direzione segnalata per costruire le condizioni favorevoli a dare forza a tale progetto.

4. La soddisfazione lavorativa degli assistenti sociali nel Terzo Settore

di Cristina Tilli

1. La soddisfazione lavorativa, un concetto multidimensionale

Il concetto di soddisfazione lavorativa è stato introdotto e discusso in letteratura a partire dagli anni Sessanta del secolo scorso e da allora ne sono state fornite diverse definizioni. Le due che hanno riscosso maggior successo sono quella formulata da Locke (1976: 1300), che indica la *Job Satisfaction* come uno stato d'animo piacevole o positivo derivante dall'apprezzamento per il proprio lavoro, e quella proposta da Jernigan *et al.* (2002), che utilizzano invece la più ampia categoria della *Work Satisfaction*, facendo riferimento ad un senso di soddisfazione che riguarda non solo il contenuto del lavoro ma anche il contesto organizzativo in cui il lavoro viene svolto. Benché nella letteratura sul tema i due termini siano spesso impiegati come sinonimi, è nella seconda accezione che il concetto di soddisfazione lavorativa è stato utilizzato nella ricerca sugli assistenti sociali del Terzo Settore, considerando dunque sia i contenuti del loro lavoro sia gli elementi del contesto organizzativo in cui esercitano la professione.

Il concetto di soddisfazione lavorativa si basa sul confronto tra le aspettative del lavoratore riguardo alla occupazione e la sua percezione della condizione lavorativa che effettivamente vive (Barbaranelli *et al.*, 2010). Si tratta, dunque, di un costrutto che rappresenta una lettura soggettiva della situazione lavorativa, lettura che avviene tenendo conto del contesto organizzativo e fornendo anche una indicazione sulla qualità del lavoro.

Lo stretto legame tra soddisfazione lavorativa e qualità del lavoro è il presupposto da cui muove anche la recente analisi di Gosetti (2021), il quale identifica per quest'ultima 9 dimensioni¹, suggerendo che la soddisfazione

¹ Nella sistematizzazione di Gosetti le prime 6 dimensioni riguardano la qualità del lavoro in sé (economica, ergonomica, complessità, autonomia, controllo, simbolica) mentre le altre 3 riguardano la qualità del rapporto tra lavoro e vita personale (conciliazione lavoro-vita, protezione sociale, partecipazione sociale).

lavorativa rappresenti la prospettiva soggettiva da cui può essere osservata ciascuna di esse – che, unita nel suo modello alla prospettiva oggettiva, fornisce un quadro completo della qualità lavorativa. Anche altri autori hanno evidenziato lo stretto legame tra soddisfazione e qualità del lavoro, considerando la prima una chiave di lettura psicologica oppure una *proxy* della seconda (Findlay *et al.*, 2013; Borzaga, 2001: 89).

Piccitto (2017) ha sistematizzato gli studi che si sono occupati del tema della soddisfazione e della qualità del lavoro distinguendo tre prospettive: quella sul singolo individuo, centrata sui concetti di salute e benessere – o, per converso, di malessere/disagio fisico e psicologico (quali ad esempio stress e *burn-out*); quella sull'organizzazione, che guarda non solo all'aspetto del rendimento nel lavoro ma anche alla permanenza ed al senso di affiliazione ad uno specifico contesto; quella sociale, che correla la soddisfazione lavorativa con la qualità di vita in una comunità/società.

Quello della soddisfazione lavorativa è generalmente ritenuto un costrutto multidimensionale (Faraci *et al.*, 2019) e composito (Negrelli e Zaccaria, 2013), anche se non vi è accordo tra gli studiosi sulla tipologia dei diversi elementi che in esso entrano in gioco e sulla loro rilevanza. Una distinzione di fondo è stata elaborata da Herzberg *et al.* (1959), che individuano due ordini di fattori²: quelli *estrinseci*, collegati all'ambiente di lavoro e riconducibili alla retribuzione, ad eventuali bonus/benefit, alla sicurezza dell'occupazione, alle condizioni e all'ambiente di lavoro; e quelli *intrinseci*, relativi alla attività in sé e riconducibili al senso attribuito al lavoro, al riconoscimento delle responsabilità, al coinvolgimento nelle decisioni. Tale distinzione è stata poi ripresa da altri autori che hanno inserito nelle due tipologie di fattori ulteriori elementi quali il rapporto con i colleghi e le prospettive di carriera, la valorizzazione delle competenze e delle abilità, la possibilità di conciliare i tempi di lavoro con i tempi della vita privata (Faraci *et al.*, 2019; Franco, 2012; Negrelli e Zaccaria, 2013).

Dal punto di vista della prospettiva con cui il tema può essere oggetto di studio, in letteratura viene fatto ricorso a due approcci alternativi (Barbaranelli *et al.*, 2010). Il primo, definito *global approach*, è stato e continua ad essere utilizzato quando l'interesse è quello di indagare il sentimento che complessivamente i lavoratori hanno nei confronti della propria occupazione; il secondo, denominato *facet approach*, guarda invece alle singole dimensioni correlate all'esperienza lavorativa e mira ad analizzare nel dettaglio quelle che alimentano una maggiore o minore soddisfazione.

Nella presente ricerca sono stati utilizzati entrambi gli approcci, focaliz-

² Alcuni autori fanno riferimento alle *dimensioni* della soddisfazione mentre altri ai suoi *fattori*, in quest'ultimo caso suggerendo si tratti di elementi che producono soddisfazione.

zando l'attenzione, nel secondo caso, su alcune dimensioni ritenute maggiormente significative ed utili ad indagare la soddisfazione lavorativa degli assistenti sociali che sono occupati nel nonprofit.

2. La soddisfazione lavorativa nel Terzo Settore

Nel tempo, il tema della soddisfazione lavorativa è stato oggetto di studio anche in relazione a quel particolare e composito arcipelago che viene riunito sotto l'etichetta di Terzo Settore. A tale riguardo, un punto di riferimento nella letteratura internazionale è rappresentato dal lavoro di Benz (2005), che mette a confronto i risultati di due surveys condotte in Gran Bretagna e negli Stati Uniti sulla *job satisfaction* degli occupati nei settori nonprofit e for profit segnalando che i primi sono generalmente più soddisfatti dei secondi. Lo studio, tuttavia, non riesce a far emergere una chiara correlazione tra variabili specifiche – lo stipendio, i fringe benefits oppure le caratteristiche personali del lavoratore – e livello di *job satisfaction*. Le conclusioni a cui Benz perviene sono dunque che la maggiore soddisfazione lavorativa registrata nel nonprofit è un fenomeno profondo influenzato da diversi ordini di fattori, presumibilmente legati alle peculiarità di quell'ambiente lavorativo (Benz, 2005: 168).

In Italia, il tema è stato indagato mettendo a confronto la soddisfazione nei lavoratori dei servizi sociali occupati in enti pubblici, nel Terzo Settore e presso soggetti privati (Borzaga e Tortia, 2006). I dati raccolti hanno rivelato che, in un quadro complessivamente caratterizzato da un buon livello di soddisfazione, i lavoratori dei servizi pubblici lo sono meno dei colleghi del Terzo Settore e di quelli dei soggetti privati. Un risultato analogo è anche quello cui perviene, a distanza di 10 anni dalla ricerca di Borzaga e Tortia, una indagine condotta sulle sole cooperative sociali (Depedri, 2007). Sebbene la rilevazione effettuata in questo caso non consenta confronti con lavoratori di altri settori, il dato sulla soddisfazione lavorativa dei dipendenti delle cooperative sociali risulta infatti elevato, attestandosi ad un punteggio medio di 5,5 su una scala da 1 a 7.

La ricerca di Borzaga e Tortia permette anche di individuare quali sono le dimensioni su cui i lavoratori dei servizi sociali esprimono una più elevata soddisfazione. A tale riguardo, gli autori distinguono gli aspetti *self-regarding* e *other-regarding* (che comprendono elementi di natura contrattuale e relativi alla sicurezza, ma anche le relazioni con superiori, colleghi e volontari) da quelli *process-related* (che definiscono il modo in cui l'organizzazione lavora). Riguardo ai primi, i lavoratori del nonprofit appaiono maggiormente soddisfatti dei colleghi dei servizi pubblici su ogni aspetto tranne quel-

lo della retribuzione, su cui si dicono abbastanza insoddisfatti soprattutto i lavoratori delle cooperative; gli operatori dei servizi pubblici, invece, sono decisamente più soddisfatti di quelli del Terzo Settore riguardo alla sicurezza del posto di lavoro. Per quel che concerne gli operatori del nonprofit, risultano particolarmente soddisfatti soprattutto i lavoratori delle cooperative sociali, che si sentono coinvolti e valorizzati, mentre quelli degli enti pubblici lamentano le limitazioni che la burocrazia impone alla loro autonomia.

Nel quadro delle ricerche che in Italia sono state condotte sulla soddisfazione dei lavoratori nel Terzo Settore, tuttavia, manca un approfondimento mirato sulla figura degli assistenti sociali. Sebbene di recente vi siano stati diversi studi che hanno rivolto la propria attenzione su questa tipologia di operatori (Burgalassi, 2012; Ciucci, 2016; Facchini, 2010; Fazzi, 2016; Franci e Corsi, 2011), la questione non è infatti stata affrontata su larga scala e con specifico riferimento a coloro i quali esercitano la professione nel Terzo Settore.

È dunque con l'intento di colmare una lacuna del genere che nelle pagine seguenti viene proposta una riflessione sul tema della soddisfazione lavorativa negli assistenti sociali che lavorano nel nonprofit basata sui dati raccolti con l'indagine presentata in questo volume. I dati disponibili consentono di ragionare sulla questione trattandola sia in termini complessivi sia in relazione a tre specifiche dimensioni: quella più strettamente professionale, quella delle relazioni intra-organizzative e quella relativa agli aspetti contrattuali.

3. La soddisfazione globale degli assistenti sociali del Terzo Settore

Tra gli assistenti sociali attualmente occupati nel Terzo Settore oltre l'80% si dichiara complessivamente “abbastanza” o “molto” soddisfatto del proprio lavoro. Le donne si mostrano un po' più soddisfatte, con un Indice di Valutazione Positiva³ (d'ora in poi IVP) superiore di circa 3 punti percentuali rispetto ai colleghi maschi (81,7% contro 78,6%). A differenza del sesso, la variabile dell'età anagrafica non sembra invece incidere sulla questione se non per i professionisti ultra60enni, che hanno un IVP di circa 7 punti superiore rispetto agli altri. L'estensione della carriera, infine, si correla alla soddisfazione lavorativa nella misura in cui comporta un aumento progressivo dell'IVP con uno stacco di circa 9 punti tra chi lavora da meno di 1 anno e chi ha una anzianità di oltre 15 anni.

Altri fattori che influenzano la soddisfazione hanno a che vedere con il

³ L'Indice di Valutazione Positiva rappresenta il risultato della somma dei valori relativi alle risposte “abbastanza” e “molto”.

contesto di appartenenza e l'inquadramento contrattuale. Come si può osservare in tabella 1, chi ha come datore di lavoro una cooperativa sociale è significativamente meno soddisfatto di chi è occupato in un'altra tipologia di ente nonprofit, mentre i dipendenti a tempo indeterminato mostrano un IVP molto più alto di quelli a tempo determinato. Del resto, la condizione occupazionale incide fortemente sul grado di soddisfazione: chi percepisce la propria collocazione come stabile, infatti, si dice soddisfatto in misura decisamente superiore rispetto a chi si sente molto precario.

Tab. 1 - Indice di Valutazione Positivo complessivo degli assistenti sociali del Terzo Settore in relazione alle caratteristiche occupazionali

<i>Caratteristiche occupazionali</i>		
Tipologia del datore di lavoro	cooperativa/impresa sociale	80,3
	altro ente di Terzo Settore (OdV, APS, ecc.)	85,4
Tipologia rapporto di lavoro	dipendente a tempo indeterminato	83,8
	dipendente a tempo determinato	74,4
	altre tipologie contrattuali	78,8
Percezione della collocazione lavorativa	stabile/sostanzialmente stabile	87,7
	precaria	74,6
	molto precaria	51,0

L'analisi bivariata, inoltre, rivela come la soddisfazione lavorativa sia significativamente influenzata da aspetti che riguardano le opportunità offerte al lavoratore. In particolare, un dato positivo sul fronte della valorizzazione personale (sperimentare più frequentemente occasioni di autonomia nella organizzazione del lavoro e di crescita professionale) aumenta in modo considerevole l'IVP. Anche le opportunità di formazione e supervisione organizzate direttamente dall'ente di appartenenza – purché siano proposte in orario di servizio, riconoscendone dunque l'importanza ai fini dello sviluppo di una professionalità qualitativamente migliore – e la possibilità di partecipare ad eventi formativi esterni contribuiscono ad aumentare il livello di soddisfazione complessivo. Infine, un impatto significativo sulla soddisfazione sembra essere esercitato anche da altre variabili quali il coinvolgimento nelle scelte politico-gestionali e la possibilità di sperimentarsi nella progettazione e nella valutazione dei servizi.

Tab. 2 - Indice di Valutazione Positiva sulla soddisfazione lavorativa in relazione alla frequenza di opportunità di coinvolgimento e crescita professionale

	mai	qualche volta	spesso
Coinvolgimento nelle scelte politico-gestionali dell'ente di appartenenza	66,9	84,7	95,0
Partecipazione a progettazione e valutazione dei servizi	65,1	81,1	92,7
Autonomia nell'organizzazione complessiva del proprio lavoro	36,9	68,6	88,0
Opportunità di crescita professionale offerte dall'ente di appartenenza	49,9	78,4	94,0
Formazione organizzata direttamente dall'ente di appartenenza in orario di servizio	66,7	85,2	91,4
Possibilità di partecipare a formazione organizzata da altri	68,7	82,3	89,8
Supervisione organizzata direttamente dall'ente di appartenenza in orario di servizio	74,2	87,4	88,6

Un interessante approfondimento sul tema oggetto di studio è fornito dall'analisi dei dati raccolti con i questionari destinati ad assistenti sociali che in passato hanno lavorato in un ente di Terzo Settore ma che attualmente esercitano la professione in organizzazioni di altra natura – per la quasi totalità dei casi enti pubblici. Una delle domande presenti nel questionario, infatti, chiedeva di mettere a confronto il grado di soddisfazione relativo all'esperienza lavorativa nel nonprofit con quello riguardante l'esperienza successiva.

Tab. 3 - Confronto tra la soddisfazione lavorativa per l'esperienza nel Terzo Settore e in contesti di altra natura

<i>Mettendo a confronto l'esperienza professionale nel Terzo Settore con quella attuale diresti che ...</i>		
L'esperienza nel Terzo Settore era più soddisfacente e talvolta la rimpiango		8,3
Sono esperienze differenti ma entrambe per niente/poco soddisfacenti		6,0
Sono esperienze differenti ma entrambe abbastanza/molto soddisfacenti		47,0
È più soddisfacente la attuale situazione e non tornerei indietro		38,7

I dati evidenziano che quasi la metà degli assistenti sociali con esperienze sia nel Terzo Settore sia in contesti di altra natura sostiene che esse sono state differenti ma comunque in egual misura abbastanza o molto soddisfacenti. Circa 4 su 10 tra i professionisti, invece, considerano la condizione occupazionale sperimentata fuori dal nonprofit più soddisfacente di quella sperimentata al suo interno. Un'ulteriore quota, minoritaria ma non irrilevante (8,3%), esprime invece una opinione esattamente contraria.

Il giudizio sulla soddisfazione lavorativa dentro e fuori il Terzo Settore sembra influenzato dalla tipologia di ente nonprofit in cui è stata effettuata l'esperienza. Coloro che sono stati occupati in una cooperativa sociale, infatti, indicano con maggior frequenza una più elevata soddisfazione lavorativa nel contesto occupazionale esterno al Terzo Settore, mentre chi ha un trascorso nelle organizzazioni di volontariato o nelle associazioni di promozione sociale indica in misura assai inferiore la successiva collocazione occupazionale come

maggiormente soddisfacente (24%). Vale la pena di segnalare, infine, che una maggior soddisfazione per l'esperienza lavorativa esterna al Terzo Settore è espressa in modo molto netto soprattutto dai professionisti uomini (1 su 2), che sono anche coloro i quali indicano in misura minore lo stesso grado di buona soddisfazione in entrambe le esperienze (1 su 3).

Un ulteriore elemento che può dar conto della soddisfazione complessiva è rappresentato dalla percezione che il professionista ha di essere o meno tutelato dall'organizzazione in cui lavora. Tale aspetto è stato indagato relativamente a tre dimensioni: quella di lavoratore, quella di professionista e quella di persona.

Tab. 4 - Percezione che gli assistenti sociali hanno della tutela che viene riservata loro da parte della organizzazione in cui lavorano/hanno lavorato

	<i>Quanto ti senti tutelato da parte dell'ente in cui lavori?</i>		
	<i>Lavora attualmente in ente di Terzo Settore</i>	<i>Lavora attualmente in altra organizzazione, ma ha una recente esperienza nel Terzo Settore</i>	
		<i>nell'attuale ente di appartenenza</i>	<i>in passato, nell'ente di Terzo Settore</i>
come lavoratore	69,5	81,3	34,5
come professionista	68,0	78,7	43,8
come persona	72,6	75,7	53,1

I dati riportati in tabella 4 suggeriscono alcune considerazioni. Innanzi tutto, sulle dimensioni sopra richiamate la percezione del grado di tutela è sicuramente inferiore in chi lavora in enti nonprofit rispetto a chi opera in altri contesti – che, come già segnalato, per la quasi totalità sono di natura pubblica. Al proposito, tuttavia, il divario risulta sensibilmente maggiore con riferimento alla condizione di lavoratore e professionista che non a quella di persona, su cui invece i valori dell'IVP appaiono allineati. Inoltre, in chi ha sperimentato sia la collocazione occupazionale nel Terzo Settore sia quella in altro contesto, il confronto tra le due situazioni si produce con un divario ancora maggiore nella percezione della tutela, che specie riguardo alla condizione di lavoratore risulta più che raddoppiata nella attuale collocazione. Complessivamente, dunque, almeno sotto questo profilo la soddisfazione è inferiore nel Terzo Settore rispetto ad altri contesti lavorativi.

Restringendo il focus su coloro che attualmente operano nel nonprofit emerge anche una percezione di minor tutela in chi lavora nelle cooperative sociali rispetto a coloro che operano in altre tipologie di enti di Terzo Settore. In questo caso, la differenza maggiore si rileva rispetto al sentirsi tutelati come persone, dimensione nella quale l'IVP è più basso di 10 punti negli assistenti sociali che operano nelle cooperative rispetto ai colleghi occupati nel volontariato o nell'associazionismo.

4. La soddisfazione nelle diverse dimensioni del lavoro

Una volta completata una ricognizione complessiva sulla questione, nelle pagine che seguono l'analisi si concentra sul grado di soddisfazione lavorativa espresso dagli assistenti sociali del Terzo Settore in relazione a tre dimensioni: gli aspetti professionali, le relazioni con i colleghi, l'inquadramento contrattuale.

4.1. Gli aspetti professionali

Per approfondire il tema della soddisfazione riguardo agli aspetti professionali sono stati presi in considerazione due elementi che in tal senso appaiono particolarmente rilevanti: le relazioni con le persone di cui l'assistente sociale si occupa e il lavoro di rete e di comunità.

Tab. 5 - La soddisfazione lavorativa riguardo agli aspetti professionali

	Relazioni con persone/utenti	Lavoro di rete e di comunità
per niente soddisfatto	1,1	3,2
poco soddisfatto	6,4	19,6
abbastanza soddisfatto	47,8	55,1
molto soddisfatto	44,7	22,1

I dati segnalano che una larghissima parte di professionisti è soddisfatta sia del lavoro svolto con le persone sia di quello rivolto alla comunità. In un quadro generale indubbiamente positivo, tuttavia, vi sono anche interessanti elementi di differenziazione. L'IVP risulta infatti significativamente maggiore sull'aspetto delle relazioni con le persone/utenti (92,5%) che riguardo al lavoro di rete e di comunità (77,2%); e su quest'ultimo l'indicazione "abbastanza" (55,1%) è molto elevata mentre quella "molto" (22,1%) si attesta ad un valore pari alla metà di quello registrato per le relazioni con persone/utenti (44,7%). Tali risultati sembrano in linea con la preferenza che gli assistenti sociali generalmente accordano al lavoro diretto con le persone e che è stata ampiamente accertata nelle ricerche sulla professione (Burgalassi, 2012; Facchini, 2010; Tilli, 2021).

La soddisfazione riguardo agli aspetti specificamente professionali della esperienza lavorativa risulta positivamente correlata con alcune caratteristiche della condizione occupazionale. Al crescere della anzianità di servizio nel Terzo Settore, per esempio, il grado di soddisfazione rispetto alla relazione con le persone e al lavoro di rete e di comunità aumenta; e chi ha un contratto a tempo indeterminato si dichiara più soddisfatto rispetto a coloro i quali dispongono di contratti di natura temporanea. La percezione di

precarità, del resto, costituisce un fattore in grado di alimentare una insoddisfazione anche molto profonda. Nel passaggio dalla percezione della propria situazione lavorativa come “precaria” a “molto precaria”, gli aspetti professionali qui considerati registrano infatti un sensibile calo dell’IVP, pari a 10 punti percentuali per ciò che concerne la soddisfazione nelle relazioni con le persone/utenti e 19 punti nel lavoro di rete e di comunità.

Tab. 6 - Indice di Valutazione Positiva riguardo alla soddisfazione lavorativa su aspetti di natura professionale in relazione all’area di attività

	Relazioni con persone/utenti	Lavoro di rete e di comunità
Accesso	89,5	76,6
Multiutenza	93,5	83,2
Contrasto alla povertà	92,9	81,2
Minori e famiglie	92,7	79,5
Persone con disabilità	92,5	74,0
Anziani/non autosufficienza	91,9	74,9
Salute mentale	88,5	71,3
Immigrazione/protezione internazionale	96,1	77,5

Sebbene i valori siano sostanzialmente elevati, analizzando la soddisfazione sugli aspetti professionali nelle diverse aree di attività emergono alcune significative oscillazioni. L’area della salute mentale, ad esempio, presenta valori di IVP più bassi per entrambi gli aspetti considerati, e ciò potrebbe essere attribuibile in un caso al fatto che tale area è quella in cui le professioni sanitarie sono prevalenti, circostanza che potrebbero costituire un elemento di limitazione nella espressione della professione sociale a favore delle persone, e nell’altro caso al fatto lo stigma che scontano gli utenti della salute mentale rende più difficile impostare un lavoro di rete e di comunità. Per contro, chi lavora nell’area dell’immigrazione – nonostante le barriere linguistico-culturali – si mostra maggiormente soddisfatto della relazione con gli utenti di cui si occupa, forse apprezzando la possibilità di instaurare relazioni con persone di culture diverse dalla propria. Chi si occupa di multiutenza, infine, sembra apprezza particolarmente il lavoro di rete e di comunità probabilmente perché ha modo di sperimentarlo in misura maggiore e in forme più variegata rispetto ai colleghi impegnati su altre aree di intervento.

Dal punto di vista delle relazioni con le persone/utenti, inoltre, la soddisfazione sembra essere positivamente alimentata anche dalla frequenza con cui viene questo tipo di lavoro viene svolto: l’IVP è infatti pari al 78,9% in chi lo svolge “qualche volta” ma sale al 94,7% in chi lo svolge “spesso”. Per il lavoro di rete e di comunità, invece, sembrano incidere favorevolmente la frequenza con cui il professionista è coinvolto in attività quali la pianificazione sociale e soprattutto la valutazione dei progetti (l’IVP di chi si misura con tali attività “spesso” piuttosto che “qualche volta” cresce rispettivamente di 6 e di 10 punti).

In sintesi, dunque, la soddisfazione lavorativa nelle dimensioni più propriamente professionali appare certamente elevata ma significativamente condizionata da elementi che contribuiscono alla fidelizzazione, come l'anzianità lavorativa o la percezione di stabilità, e più in generale da aspetti correlati allo specifico lavoro che svolge.

4.2. Le relazioni interne

Un secondo fattore dell'esperienza lavorativa sul quale gli assistenti sociali del Terzo Settore sono stati chiamati ad esprimere il proprio grado di soddisfazione riguarda le relazioni all'interno dell'ente di appartenenza. La questione è stata indagata distinguendo il rapporto con i responsabili della organizzazione da quello tra colleghi.

I dati raccolti segnalano che nel complesso le relazioni instaurate nell'ambiente di lavoro sono valutate soddisfacenti, anche se in misura maggiore quelle con i pari (IVP 89,8%) rispetto a quelle con i superiori (IVP 79,6%). Il significativo scarto tra i due IVP, peraltro, appare rafforzato dal fatto che nell'esprimere il grado di soddisfazione per il rapporto con i colleghi la risposta "molto" è indicata da oltre 4 professionisti su 10.

Tab. 7 - La soddisfazione lavorativa riguardo alle relazioni interne all'ente di appartenenza

	Rapporti/collaborazione con responsabili	Rapporti/collaborazione con colleghi
per niente soddisfatto	4,5	1,3
poco soddisfatto	15,9	8,9
abbastanza soddisfatto	48,4	46,8
molto soddisfatto	31,2	43,0

Anche in questo ambito il valore degli IVP oscilla al variare delle caratteristiche della condizione occupazionale, ma il chiaro favore nei confronti del rapporto tra pari rimane sempre evidente. Qualsiasi sia la correlazione tra condizione occupazionale e soddisfazione, infatti, la somma delle risposte "abbastanza" e "molto" soddisfatto riferite alla relazione con i colleghi si mantiene superiore di circa 10 punti rispetto al corrispondente valore riferito ai rapporti con i responsabili, tranne che per i lavoratori interinali, per cui la differenza è di soli 2 punti percentuali.

Anche la percezione soggettiva della stabilità o precarietà della propria collocazione influenza la soddisfazione riguardo alle relazioni all'interno della organizzazione di appartenenza, con variazioni dell'IVP significative sia nei rapporti con i colleghi sia in quelli con i responsabili. In quest'ultimo caso, però, la variazione dell'IVP tra chi si sente in una condizione stabile e

chi si sente invece molto precario è decisamente considerevole (22 punti in meno). D'altra parte, è assai verosimile che chi percepisce la propria situazione come molto precaria attribuisca tale condizione, almeno in parte, ai responsabili dell'ente, e per tale motivo valuti non positivamente la relazione con gli stessi, a differenza di chi si sente stabile.

Il grado di soddisfazione per le relazioni interne alla organizzazione viene evidentemente influenzato anche da aspetti quali il coinvolgimento nelle scelte dell'ente, la partecipazione a processi di progettazione/valutazione, la percezione di autonomia nel lavoro, le opportunità di crescita professionale. In generale, maggiore risulta essere la frequenza con cui gli assistenti sociali sperimentano queste situazioni più elevato è il loro livello di soddisfazione. Considerato che il costituirsi di tali situazioni dipende soprattutto da decisioni assunte dai responsabili dell'ente, tuttavia, colpisce che l'IVP relativo alla soddisfazione per i rapporti con loro sia sempre minore di quello relativo ai rapporti con i colleghi. La spiegazione di ciò risiede probabilmente in una densità dei legami orizzontali che rimane comunque più significativa di quella dei legami verticali, qualunque sia la circostanza e il contesto a cui viene fatto riferimento.

Tab. 8 - L'Indicatore di Valutazione Positiva riguardo ai rapporti con responsabili e colleghi in relazione esperienze di coinvolgimento e valorizzazione professionale

		Rapporti con responsabili	Rapporti con colleghi
Frequenza coinvolgimento scelte politico/gestionali	mai	61,6	83,0
	qualche volta	84,7	91,2
	spesso	94,5	96,2
Frequenza partecipazione a progettazione/valutazione dei servizi	mai	58,6	81,7
	qualche volta	80,6	89,4
	spesso	92,0	95,5
Frequenza autonomia nell'organizzazione complessiva del proprio lavoro	mai	47,5	68,1
	qualche volta	70,5	86,5
	spesso	84,2	92,1
Frequenza opportunità di crescita professionale	mai	46,9	76,0
	qualche volta	76,6	88,3
	spesso	92,3	95,3

Un altro fattore che appare certamente rilevante nel determinare una maggiore o minore soddisfazione nel rapporto con i responsabili è la presenza/frequenza di richieste incongrue (compiti estranei alla professione, ore di lavoro supplementari non pagate) o di conflitti circa decisioni di natura professionale da assumere. Quando tali situazioni si verificano, e soprattutto se ciò accade con una certa frequenza, inevitabilmente – e comprensibilmente – l'IVP cala in misura notevole. È interessante rilevare, tuttavia, che questo tipo di richieste producono una maggiore insoddisfazione quando riguardano il contenuto della professione e possono quindi dar luogo ad una messa in discussione della propria autonomia e della responsabilità decisionale.

4.3. Le dimensioni riguardanti l'inquadramento contrattuale

L'ultimo ambito su cui gli assistenti sociali del Terzo Settore sono stati invitati a esprimere il proprio grado di soddisfazione ha riguardato due dimensioni relative all'inquadramento contrattuale: la retribuzione e l'orario di lavoro.

Sebbene sia noto che la professione incorpori tradizionalmente una forte componente etico-valoriale e che per tale ragione chi la intraprende è spesso portato a mettere in secondo piano le questioni economiche e di carriera (Fiore e Puccio, 2010), le ricerche hanno ampiamente dimostrato che la retribuzione costituisce per gli assistenti sociali uno degli elementi di maggior insoddisfazione lavorativa (Facchini, 2010; Fazzi, 2016; Maraviglia, 2016; Niero *et al.*, 2015; Sammarco e Tilli, 2012). Non sorprende, dunque, che anche le indicazioni fornite da questa indagine in tema di inquadramento contrattuale segnalino IVP inferiori rispetto a quelli rilevati negli altri ambiti. Per ciò che concerne l'orario di lavoro, infatti, il grado di soddisfazione dei professionisti che sono occupati nel nonprofit si colloca nel campo positivo, con un IVP pari al 78,2%; l'aspetto economico, invece, è chiaramente una nota dolente, dato che quasi la metà di loro si dichiara "per niente" o "poco" soddisfatto.

Tab. 9 - Soddisfazione degli assistenti sociali nel Terzo Settore riguardo all'inquadramento contrattuale

	Retribuzione	Orario di lavoro
per niente soddisfatto	14,9	5,0
poco soddisfatto	34,7	16,8
abbastanza soddisfatto	43,2	55,7
molto soddisfatto	7,2	22,5

L'insoddisfazione per la retribuzione appare condizionata dalla tipologia di ente di appartenenza: pur mantenendosi su valori più bassi rispetto agli altri aspetti considerati, l'IVP appare significativamente superiore in coloro i quali dipendono da organizzazioni nonprofit diverse dalle cooperative sociali (59,1% contro 47,8%). D'altra parte, come in buona misura prevedibile, l'anzianità di servizio contribuisce ad attenuare l'insoddisfazione degli operatori per il trattamento economico, verosimilmente in ragione del fatto che tale variabile ha di solito un riscontro diretto sul livello retributivo dei lavoratori. Per ragioni simili, anche un inquadramento contrattuale a tempo indeterminato mitiga la valutazione negativa riguardo alla retribuzione. Chi sperimenta una condizione di precarietà contrattuale, invece, esprime scarsa soddisfazione sia per il trattamento economico sia per gli orari di lavoro, segnalando come una condizione del genere sconti forti penalizzazioni anche in termini di orari frastagliati e

magari peggio organizzati. Operando un focus sui lavoratori precari, in particolare, emerge che l'IVP relativo all'orario di lavoro nel loro caso è inferiore di circa 23 punti rispetto a quello di coloro i quali percepiscono la propria condizione come stabile, mentre l'IVP relativo alla retribuzione è inferiore di circa 20 punti se la condizione di instabilità occupazionale viene percepita come relativa e di quasi 34 punti se viene invece percepita come estrema.

Un ultimo insieme di fattori che sembra almeno in parte mitigare l'insoddisfazione per il trattamento economico e l'orario di lavoro ha a che vedere con la presenza e la frequenza di opportunità di crescita professionale.

Tab. 10 - *Indice di Valutazione Positiva sulla soddisfazione riguardo all'inquadramento contrattuale in relazione alle opportunità di crescita professionale, formazione e supervisione*

		Retribuzione	Orario di lavoro
Opportunità di crescita professionale offerte dall'ente di appartenenza	mai	24,6	61,0
	qualche volta	45,2	75,4
	spesso	62,8	85,7
Formazione organizzata dall'ente di appartenenza in orario di servizio	mai	38,0	68,5
	qualche volta	52,6	79,6
	spesso	61,2	86,9
Possibilità di partecipare a formazione organizzata da altri	mai	40,9	66,1
	qualche volta	48,5	78,5
	spesso	59,3	86,5
Supervisione organizzata dall'ente di appartenenza in orario di servizio	mai	43,9	74,6
	qualche volta	55,2	80,0
	spesso	57,9	83,3

Il disagio percepito dal lavoratore circa la scarsa/inadeguata retribuzione o orari di lavoro ritenuti non favorevoli, infatti, viene in qualche modo controbilanciato nel caso in cui l'ente di appartenenza mostri concretamente di voler contribuire allo sviluppo della professionalità, circostanza che dunque viene riconosciuta come un importante incentivo *process-related* (Borzaga e Tortia, 2006: 230).

5. Tra soddisfazione e costruzione di senso

L'analisi del grado di soddisfazione lavorativa presente tra gli assistenti sociali del Terzo Settore sin qui effettuata mostra alcuni aspetti che confermano quanto emerso da ricerche precedenti e dalla letteratura sul tema ma segnalano anche elementi che appaiono in controtendenza.

Innanzitutto, i dati raccolti confermano un livello di soddisfazione complessivamente elevato e mostrano un orientamento positivo nella gran parte

delle dimensioni utilizzate attraverso il *facet approach*: quella professionale, quella delle relazioni e quella dell'inquadramento contrattuale. Andando a osservare più da vicino quali siano i fattori che alimentano la soddisfazione complessiva, emergono alcuni elementi relativi al lavoro in sé e altri correlati al rapporto con l'organizzazione in cui gli assistenti sociali operano. Sotto il primo profilo, l'aspetto relazionale del lavoro dell'assistente sociale – vale a dire il contatto diretto con coloro di cui si prendono cura – rappresenta indubbiamente il fattore che produce più soddisfazione, confermandosi il focus della professione indipendentemente dal contesto organizzativo in cui essa viene svolta (Burgalassi, 2012; Facchini, 2010; Tilli, 2021). Sotto il profilo delle organizzazioni, invece, è possibile distinguere tre ordini di fattori: quelli relativi agli elementi contrattuali, quelli correlati alle relazioni interne e quelli che hanno a che fare con il 'come si lavora' dentro a una organizzazione.

La stabilità del posto di lavoro, sia in termini oggettivi che di percezione, rappresenta un importante elemento che alimenta il grado di soddisfazione direttamente ma anche indirettamente, creando cioè un circolo virtuoso per cui esso aumenta al crescere della permanenza nel Terzo Settore. La retribuzione invece, rappresenta l'elemento di maggior criticità, la cui valutazione può tuttavia variare ampiamente in relazione ad elementi di vario tipo, tra cui come e quanto viene riconosciuta la professionalità.

Come già rilevato in altri lavori (Avallone e Bonaretti, 2003; Facchini, 2010; Sammarco e Tilli, 2012), la soddisfazione collegata alle relazioni interne è complessivamente elevata ma con una incidenza più costante nei rapporti tra pari. Le relazioni con i dirigenti/responsabili sono infatti complessivamente meno soddisfacenti e sono in misura maggiore influenzate dalla percezione di stabilità/precarità.

I dati raccolti hanno inoltre fornito significative conferme circa il rilievo positivo che sulla soddisfazione lavorativa esercitano da alcuni fattori riconducibili al 'come si lavora' all'interno di una organizzazione: dal coinvolgimento nelle scelte politico-gestionali e alla progettazione dei servizi al veder garantita la propria autonomia professionale; dalle opportunità di crescita professionale alle occasioni di formazione e supervisione. Tali fattori, che insieme alle relazioni interne disegnano il clima organizzativo (Quaglino *et al.*, 1992), ricoprono dunque un ruolo essenziale nel favorire la soddisfazione degli assistenti sociali che operano nel Terzo Settore, in analogia a quanto già evidenziato sia per il mondo del nonprofit che in altri contesti (Abu-Bader, 2000; Avallone e Paplomatas, 2005; Borzaga e Tortia, 2006; Depedri, 2007; Fazzi, 2016).

In molte delle ricerche richiamate la soddisfazione lavorativa viene osservata mettendo a confronto i risultati ottenuti in ambiti occupazionali differenti, in particolare in enti pubblici, nonprofit e for profit (Benz, 2005;

Facchini, 2010; Maraviglia, 2016; Sammarco e Tilli, 2012; Tognetti, 2015). I risultati portano generalmente ad indicare una maggior soddisfazione lavorativa in coloro che operano nel Terzo Settore, sia rispetto ai datori di lavoro pubblici che a quelli for profit. In tale quadro, le cooperative generalmente appaiono attivate «da processi collettivi di creazione di senso, basati sul protagonismo diffuso dei soci lavoratori» (Carls e Cominu, 2014: 101) e dunque maggiormente in grado di rendere soddisfatti i propri lavoratori. La presente ricerca, invece, ha utilizzato solo marginalmente il confronto sulla soddisfazione in organizzazioni diverse; e tuttavia il pur ridotto campione degli assistenti sociali che ha sperimentato contesti occupazionali di Terzo Settore e di altra natura si esprime per lo più nel senso di una sostanziale equivalenza tra le due esperienze oppure di una maggiore soddisfazione per l'ente pubblico dal quale si sente anche maggiormente tutelato.

Nel confronto con le altre tipologie di enti di Terzo Settore le cooperative sociali appaiono come l'ambiente lavorativo i cui assistenti sociali sono meno soddisfatti. Al riguardo, però, occorre considerare che in esse si concentrano i lavoratori a tempo determinato, che proprio in ragione di tale condizione evidenziano una minore soddisfazione. In questo riscontro, peraltro, sembra di poter intravedere anche le implicazioni del processo di cambiamento che le cooperative sociali hanno conosciuto negli ultimi anni sia in termini organizzativi sia in relazione alla introduzione di logiche manageriali nei servizi che compongono il sistema di welfare (Benz, 2005; Carls e Cominu, 2014; Ciucci, 2016; Depedri, 2007; Healy, 2009).

La soddisfazione lavorativa nel Terzo Settore è influenzata anche dal senso di appartenenza che il professionista matura nel tempo nei confronti dell'organizzazione in cui opera. A tale riguardo il questionario proponeva due domande, una che chiedeva per quale motivo l'intervistato continuava a lavorare nel nonprofit e l'altra che invitava a proiettarsi nel futuro prefigurando dove pensavano si sarebbero trovati a distanza di 10 anni.

L'analisi bivariata sui dati raccolti con le due domande suggerisce interessanti riflessioni. Quel che emerge, in particolare, è che se la stabilità lavorativa è il prodotto di meccanismi su cui il professionista in certa misura subisce, la sua permanenza all'interno di una organizzazione è spesso legata a come esso ci si sente ovvero alla sua *work satisfaction*. Ciò appare significativo poiché in un lavoro ad alto contenuto relazionale, qual è quello degli assistenti sociali, la continuità rappresenta un valore essenziale, e pertanto la capacità di un ente di consolidare il senso di appartenenza dei propri lavoratori ha una ricaduta importante sulla qualità del lavoro che essi svolgono, sulla limitazione del turnover, sulla qualità della vita loro e delle persone di cui si prendono cura.

Le indicazioni emerse riguardo all'importanza di un buon clima organizzativo suggeriscono che gli interventi per elevare la soddisfazione degli

operatori e di conseguenza la qualità del lavoro nel Terzo Settore devono quindi orientarsi non tanto verso un maggior efficientismo a carattere prestazionale ma verso un sistema di relazioni interne in grado di sostenere il senso di appartenenza dei professionisti nei confronti degli enti in cui quotidianamente operano.

5. Le condizioni di precarietà tra gli assistenti sociali del Terzo Settore

di *Marco Burgalassi, Andrea Bilotti**

1. Introduzione

È opinione diffusa che negli ultimi anni la crescita del numero di assistenti sociali occupati nel Terzo Settore non sia andata di pari passo con il consolidarsi di una buona qualità del loro status occupazionale (Busso, 2017) e che almeno una parte di loro starebbe in realtà sperimentando una forte precarizzazione della condizione lavorativa (Busso e Lanunziata, 2016). Ciò riguarderebbe principalmente coloro i quali sono coinvolti nella realizzazione dei servizi sociali che la Pubblica Amministrazione esternalizza e dipenderebbe dal crescente utilizzo di forme contrattuali atipiche (tempo determinato, collaborazione coordinata, lavoro interinale) indotto dalla esigenza di dover calibrare il tipo di rapporto di lavoro sulle caratteristiche e sulla durata dei contratti di affidamento (Dorigatti, 2017). In sostanza, le organizzazioni di Terzo Settore si troverebbero nella necessità di scaricare sul personale le difficoltà derivanti da modalità di esternalizzazione segnate da compressione dei budget disponibili, richiesta di elevata elasticità organizzativa, incertezza sugli scenari di medio periodo; ed è in ragione di ciò che il tema della precarietà lavorativa si sarebbe introdotto e progressivamente esteso nel nonprofit.

La presenza di rapporti di lavoro segnati da variegati tratti di instabilità non rappresenta un fenomeno del tutto nuovo nel Terzo Settore. Già in passato, infatti, la questione era stata rilevata e fatta oggetto di attenzione anche se non inquadrandola in chiave problematica, visto che veniva considerata come esito inevitabile di un assetto ancora fluido in chiave organizzativa e poco specializzato nella produzione dei servizi (Borzaga e Depedri, 2007).

* Il testo è frutto di una riflessione comune dei due autori, che hanno anche redatto insieme il paragrafo 1. I paragrafi 2, 3 e 4 sono invece stati scritti da Marco Burgalassi, mentre il paragrafo 5 da Andrea Bilotti.

La situazione odierna, tuttavia, appare del tutto diversa, dato che è mutato in modo sostanziale il quadro generale. La dimensione della precarietà si è ormai affermata come una delle caratteristiche strutturali del mercato del lavoro e ciò ha comportato conseguenze evidenti sulle prospettive occupazionali e di vita di platee sempre più estese di persone.

Mentre per larga parte del Novecento i processi di modernizzazione della società hanno determinato un costante innalzamento nel livello di tutela e protezione dei suoi membri, l'avvento della globalizzazione ha modificato in modo radicale lo scenario, introducendo nei meccanismi di funzionamento dei sistemi e delle relazioni sociali le categorie dell'incertezza e del rischio (Bauman, 1999; Beck, 2000a e 2000b). Uno degli effetti prodotti da questo cambiamento è stato, appunto, l'affermarsi della precarietà nella condizione occupazionale di una quota sempre più consistente di popolazione, questione che nella società moderna si propone con notevole rilievo nella misura in cui il lavoro rappresenta l'ambito nel quale si definiscono i presupposti del progetto di autorealizzazione individuale (Paugam, 2000). L'instabilità lavorativa ha quindi generato una situazione di complessiva incertezza esistenziale (Paci, 2005), introducendo prepotentemente sullo scenario la figura del soggetto precario (Murgia, 2012).

Sebbene la precarietà lavorativa sia un fenomeno che attraversa per intero il mercato del lavoro, le implicazioni che comporta in alcuni ambiti occupazionali e su alcune professioni appaiono peculiari e di elevato impatto. Nel caso del lavoro sociale, in particolare, la condizione di precarietà sembra avere effetti più invasivi che in altri contesti dato che vi assume non soltanto la tipica veste della instabilità occupazionale ma anche quella di una sostanziale destabilizzazione dei fondamenti etico-deontologici e metodologici che guidano l'esercizio delle professioni di aiuto.

Se si eccettua qualche studio di caso (Corbisiero, Scialdone e Tursili, 2009), nella letteratura sul Terzo Settore le circostanze che alimentano il fenomeno della precarietà lavorativa e le conseguenze che tale condizione comporta sulla vita delle persone rimangono in buona misura ancora inesplorate (Busso e Gargiulo, 2016). Di recente, però, la questione sembra aver cominciato a riscuotere interesse – sia in ambito nazionale sia in ambito internazionale – con specifico riferimento alla situazione degli assistenti sociali (Rossotti, 2016; Pentaraki e Dionysopoulou, 2019), una professione che si è sempre fatta carico del problema della precarietà nelle traiettorie di vita delle persone utenti dei servizi e che oggi vi si trova invece direttamente coinvolta. Proprio a tale riguardo, peraltro, è stato elaborato il concetto di super-precarietà (Bilotti, 2023) il quale fa riferimento ad una condizione che viene determinata dalla provvisorietà dello status occupazionale ma che ha implicazioni di natura professionale che vanno ben al di là di quelle economiche che

tipicamente si collegano ad una instabilità della posizione lavorativa. In particolare, tali implicazioni riguardano: i. il rischio di un utilizzo condizionato dell'apparato metodologico e della strumentazione del servizio sociale con una parziale inibizione della loro efficacia; ii. un indebolimento dei meccanismi relazionali che sostengono il processo di aiuto, con la perdita di alcuni capisaldi etico-deontologici quali la stabilità e la continuità dell'intervento; iii. il generarsi della paradossale situazione per cui coloro che dovrebbero sostenere l'empowerment nelle persone fragili e in difficoltà sono in realtà egualmente vulnerabili e di fatto a loro volta bisognose di sostegno (Bergamaschi *et al.*, 2015; Pentaraky, 2017).

Nelle pagine che seguono, il modo in cui la precarietà si propone nella platea degli assistenti sociali occupati nel Terzo Settore viene analizzato inquadrandolo sia nella sua dimensione oggettiva, che si determina in presenza di un rapporto di lavoro con scadenza temporale predeterminata, sia nella sua dimensione soggettiva, che prende corpo allorché vi è la percezione di una collocazione lavorativa non stabile e sicura. Muovendo da queste due distinte configurazioni della precarietà, la riflessione si concentra su come esse possono influenzare l'esercizio della professione e condizionare l'esperienza lavorativa e i progetti di vita delle persone che si trovano a sperimentarle.

2. Flessibilità e precarietà

Se nella lunga stagione della economia fordista la condizione della forza lavoro disponibile si è definita nella alternativa occupati/disoccupati, l'avvento della economia postfordista ha modificato sensibilmente il quadro introducendovi la prospettiva della occupazione flessibile (Reyneri, 2017: 183-189). In uno scenario che è diventato globale, infatti, la flessibilizzazione dei rapporti di lavoro ha rappresentato uno dei modi con cui le imprese hanno risposto alle sfide poste da processi competitivi che hanno investito in profondità il sistema economico-produttivo (Reyneri, 2003; La Rosa, 2005).

Le opinioni circa le conseguenze che nelle società occidentali la diffusione della flessibilità ha prodotto sul mercato del lavoro sono tutt'altro che univoche. Sebbene non si possa infatti negare che tale fenomeno abbia alimentato concrete opportunità per soggetti altrimenti destinati a rimanere ai margini (donne, giovani, immigrati) e abbia aperto spazi di libertà che consentono di soddisfare specifiche esigenze o ambizioni lavorative, il giudizio prevalente attribuisce alla destandardizzazione dei rapporti di lavoro la responsabilità di aver reso strutturalmente instabile la condizione occupazionale di una platea considerevole di persone (Paci, 2005). La flessibilità, in sostanza, sembra essersi largamente imposta nella forma della precarietà,

circostanza che ha portato a definire quella contemporanea come una società dei lavori basata sulla sostanziale destandardizzazione delle modalità di relazione tra impresa e lavoratore (Standing, 2011).

La flessibilizzazione dei rapporti di lavoro si può definire in una duplice prospettiva. La letteratura, infatti, identifica la flessibilità come funzionale o di tipo qualitativo quando riguarda le forme organizzative e i contenuti della attività lavorativa, mentre la definisce di tipo quantitativo quando riguarda l'impianto di regolazione di tali rapporti (Chicchi, 2001). In quest'ultima configurazione, la flessibilità assume quindi il carattere di precarietà nella misura in cui comporta l'utilizzo di tipologie contrattuali non riconducibili al modello standard rappresentato dal rapporto di lavoro a tempo pieno e indeterminato (Murgia, 2010). Alcuni esempi consentono di chiarire con maggior precisione la distinzione tra le due prospettive. Nel caso di un rapporto contrattuale che preveda una certa variabilità riguardo agli aspetti organizzativi e ai contenuti dell'attività lavorativa ma che non predetermini alcuna discontinuità della condizione occupazionale, la dimensione della flessibilità è presente mentre il tema della precarietà non sembra avere una consistenza significativa. Diversa è invece la situazione in cui la flessibilità assume la forma di una durata limitata del rapporto di lavoro – che è stabilito abbia un termine anche se magari non è esclusa la possibilità di una sua estensione. In questo caso, infatti, il punto chiave della questione è la chiara esplicitazione della circostanza per cui che entro un determinato lasso di tempo vi sarà l'interruzione del rapporto di lavoro, configurando appunto una tale condizione come precaria. La situazione in cui i due concetti sembrano avere tra loro confini meno nitidi, infine, è quella del rapporto di lavoro autonomo esercitato nell'ambito di un'impresa. Organizzando in piena autonomia le proprie attività, infatti, il lavoratore a partita IVA si trova nella condizione di sperimentare una versione qualitativa della flessibilità che – almeno in linea di principio – consente di massimizzare i vantaggi correlati a questa situazione. D'altra parte, però, accade spesso che la formula della partita IVA nasconda in realtà una condizione di parasubordinazione che il lavoratore è costretto a subire, circostanza che depotenzia completamente il valore della flessibilità e riconduce tale situazione a una sostanziale precarietà.

Sebbene il suo tratto definitorio rimandi al dato oggettivo rappresentato dalla transitorietà del rapporto contrattuale, la precarietà trova una espressione ulteriore anche nel convincimento che le persone possono formarsi riguardo a una presunta instabilità della posizione lavorativa ricoperta. In sostanza, come è stato osservato, i rapporti di lavoro non standard non hanno il monopolio sulla precarietà (Tompa *et al.*, 2007). A differenza di quel che avviene nel pubblico impiego o in alcuni settori privati in cui vi è un elevato

grado di tutela del posto di lavoro, infatti, nei comparti produttivi che dipendono da un mercato fluttuante o da commesse temporanee – e nei quali le garanzie per le persone sono meno solide – la incertezza sul futuro occupazionale può costituire una preoccupazione tangibile anche quando il rapporto di lavoro non prevede un termine predeterminato. In questo caso, pertanto, la distinzione tra inquadramento contrattuale tipico e atipico può non risultare decisiva rispetto al tema della precarietà, sebbene la percezione del rischio possa trovare una ampia graduazione sia in relazione alle caratteristiche del contesto organizzativo (dimensione dell’impresa), sia in relazione alla carriera lavorativa individuale (anzianità di servizio, esperienza), sia in relazione alla tipologia di contratto (tempo determinato, collaborazione coordinata, lavoro interinale o a somministrazione).

3. Essere precari e sentirsi precari

L’esistenza di consistenti tratti di oggettiva precarietà nelle condizioni lavorative degli assistenti sociali del Terzo Settore è una circostanza ben evidenziata dai dati forniti dalla ricerca. Circa il 25% di loro, infatti, intrattiene con l’organizzazione di appartenenza un rapporto di lavoro non standard, che in larga misura corrisponde ad un tempo determinato (19,4%) ma che assume anche la forma della collaborazione coordinata (4,2%) o di altre tipologie contrattuali di natura temporanea (1,3%). A questo quadro si aggiunge poi un ulteriore 4,5% di professionisti che lavorano a partita IVA, una condizione che può ugualmente proporsi con i tratti della precarietà quando – e non di rado accade – costituisce una forma mascherata di lavoro subordinato.

Tab. 1 - Il rapporto di lavoro degli assistenti sociali nel Terzo Settore

<i>Tipologia di rapporti di lavoro</i>	
Contratto di lavoro a tempo indeterminato	70,6
Contratto di lavoro a tempo determinato	19,4
Contratto di collaborazione	4,2
Somministrazione lavoro;/ contratto intermittente/a chiamata	1,3
Partita IVA	4,5

I rapporti di lavoro atipici coinvolgono principalmente i professionisti più giovani: tra chi ha un’età inferiore a 30 anni, infatti, la quota di coloro i quali dispongono di una occupazione di questo tipo è pari al 45,5% mentre si attesta al 21% nella fascia di età compresa tra 31 e 40 anni e al 12,6% in quella tra 41 e 50 anni. D’altra parte, come prevedibile, il lavoro non standard connota soprattutto la fase di ingresso nella professione. Tra coloro i quali hanno iniziato a lavorare come assistente sociale da meno di 1 anno, il 59,9% dispone di un contratto a tempo determinato e l’8,5% di una collaborazione

coordinata, mentre soltanto il 22,5% ha un contratto a tempo indeterminato. Tale situazione si rovescia all'innalzarsi della anzianità professionale, con la sola eccezione delle partite IVA la cui consistenza percentuale tende invece ad aumentare man mano che la carriera lavorativa si allunga.

Il tratto di oggettiva instabilità rappresentato da un rapporto di lavoro atipico si riflette variamente sulla percezione che gli assistenti sociali occupati nel nonprofit hanno della propria condizione. Se è infatti vero che alla domanda *Riguardo alla tua collocazione lavorativa nel Terzo Settore diresti che è...* quasi 3 professionisti su 10 indicano una situazione di precarietà, risulta altrettanto vero che tra essi tale percezione assume prospettive differenti. In particolare, vi è chi considera la precarietà come una dimensione presente ma che nella sostanza non comporta incognite tangibili (“sono in una condizione precaria ma se necessario l’ente potrebbe ricollocarmi facilmente”), chi la considera come una condizione che comunque non desta preoccupazione (“esercito la professione da diversi anni e – seppur con qualche interruzione – ho sempre ripreso a lavorare”) e chi invece avverte nettamente la propria situazione occupazionale come ad elevato rischio (“molto precaria”). In quel 30% di assistenti sociali che sono convinti di sperimentare una collocazione lavorativa instabile i tre orientamenti sono equamente distribuiti.

Tab. 2 - La percezione di stabilità lavorativa degli assistenti sociali nel Terzo Settore

<i>Riguardo alla tua collocazione lavorativa nel Terzo Settore, diresti che è ...</i>	
Stabile	22,5
Sostanzialmente stabile, compatibilmente con la situazione complessiva del mercato del lavoro	48,2
Precaria, ma se necessario questo ente potrebbe ricollocarmi facilmente	9,9
Precaria, ma esercito/ho esercitato la professione da/per diversi anni e – seppur con qualche interruzione – ho sempre ripreso a lavorare	9,5
Molto precaria	9,9

Prima di procedere con l’analisi dei dati disaggregati, è opportuno segnalare che sebbene i relativi riscontri statistici risultino allineati (i professionisti con rapporti di lavoro non standard sono il 29,4% del totale, quelli che valutano la propria collocazione come instabile sono il 29,3%), la presenza di una condizione occupazionale oggettivamente precaria e la impressione soggettiva di vivere una situazione di precarietà non insistono sulla medesima platea.

La percezione di una condizione occupazionale “molto precaria” risulta significativamente presente tra i professionisti che lavorano con contratto a tempo determinato (così il 24,1% di loro) e nella forma della collaborazione coordinata (29,5%), ma connota in modo forte soprattutto chi dispone di un contratto atipico di altra natura (43,9%). Tra coloro i quali sono contrattualiz-

zati a tempo indeterminato, invece, solo una esigua minoranza avverte la propria situazione lavorativa come esposta ad un rischio tangibile (3,9%) mentre in larga misura la considerano sostanzialmente stabile. Il convincimento riguardo ad una certa garanzia del posto di lavoro, inoltre, emerge anche tra chi è inquadrato come collaboratore esterno, tanto nel caso dei professionisti che dispongono di un rapporto parasubordinato (in totale 41,2%) quanto – e soprattutto – nel caso di quelli che operano a partita IVA (in totale 56,9%).

Tab. 3 - La percezione di stabilità lavorativa in relazione al tipo di contratto

		Tipologia del rapporto di lavoro				
		contratto TD	contratto TI	contratto di collaborazione	lavoro interinale	partita IVA
Percezione della condizione lavorativa	Stabile	5,4	29,0	10,1	0	13,1
	Sostanzialmente stabile, compatibilmente con la situazione complessiva del mercato del lavoro	31,8	54,4	31,0	22,0	43,8
	Precaria, ma se necessario questo ente potrebbe ricollocarmi facilmente	22,4	5,8	15,5	24,4	11,7
	Precaria, ma esercito la professione da diversi anni e – seppur con qualche interruzione – ho sempre ripreso a lavorare	16,3	6,8	14,0	9,8	18,2
	Molto precaria	24,1	3,9	29,5	43,9	13,1

Se, come già è stato segnalato, il ricorso a forme contrattuali di tipo non standard diminuisce al crescere dell'età anagrafica dei professionisti e della estensione della loro carriera professionale, appare abbastanza scontato che in modo analogo si comporti anche il senso di instabilità della condizione occupazionale. La percezione di una precarietà della propria situazione lavorativa, infatti, è avvertita dal 36,6% degli assistenti sociali con meno di 30 anni, dal 28,3% di quelli di età compresa tra 31 e 40 anni e da circa il 26% di quelli tra 41 e 50 anni; e con un trend discendente ancora più accentuato si manifesta in relazione al consolidarsi della esperienza professionale – viene segnalata da oltre il 42% dei professionisti con meno di 3 anni di carriera, dal 26,8% di quelli con una storia professionale di durata tra 3 e 8 anni e da circa il 16% di coloro che esercitano la professione da più di 8 anni.

La gran parte degli assistenti sociali occupati nel Terzo Settore è impegnata nella realizzazione di servizi che sono oggetto di esternalizzazione da parte della Pubblica Amministrazione. La quota dei professionisti inseriti in

quei contesti, infatti, è pari all'86,2% del totale. A differenza di quel che spesso viene sostenuto, però, la diffusione di forme di lavoro atipico non è correlata soltanto a quel tipo di situazioni. Al contrario, l'uso di professionisti arruolati con tipologie contrattuali non standard appare proporzionalmente più ampio nell'ambito dei servizi che gli enti nonprofit realizzano in autonomia. A parità di numeri, difatti, la quota di coloro che non sono inquadrati a tempo indeterminato è pari al 24,4% nelle esternalizzazioni mentre nella produzione autonoma è al di sopra del 28%.

Considerando ancora le due platee degli assistenti sociali occupati nel Terzo Settore rappresentate da chi opera nell'ambito di servizi esternalizzati e da chi è inserito nella realizzazione di servizi realizzati in modo autonomo, appare interessante rilevare come la percezione di una sostanziale stabilità della collocazione lavorativa sia prevalente tra i primi (la quota di chi si sente in una condizione "stabile" o "sostanzialmente stabile, compatibilmente con la situazione complessiva del mercato del lavoro" è pari al 70,8%) rispetto ai secondi (69,9%). Malgrado lo scarto assai modesto, i dati sembrano mettere in dubbio l'idea largamente condivisa che il senso di precarietà si associ soprattutto alle situazioni nelle quali il lavoro dipende dalle esternalizzazioni della Pubblica Amministrazione, situazioni che esporrebbero i professionisti alla discontinuità occupazionale derivante da affidamenti di durata limitata (di norma da 1 a 3 anni). A tale riguardo, tuttavia, vanno tenute presenti due importanti elementi: il primo è il pressoché sistematico richiamo che gli affidamenti dei servizi sociali pubblici a enti di Terzo Settore fanno alla clausola sociale, circostanza che di fatto garantisce i professionisti anche nel caso di un avvicendamento del soggetto gestore; il secondo è l'incertezza sull'andamento del mercato privato della cura in una stagione di difficoltà per i bilanci familiari degli italiani e quindi la concreta preoccupazione che – a differenza di quel che accade per il mercato dei servizi esternalizzati – esso possa rapidamente vedere ridotte le risorse a cui il Terzo Settore attinge. Sono probabilmente questi elementi a spiegare perché, contrariamente a quel che si potrebbe immaginare, la percezione di una elevata precarietà della propria collocazione lavorativa sia maggiore tra chi esercita la professione nei servizi che il nonprofit realizza in proprio (11,6%) rispetto a chi è coinvolto nei servizi che la Pubblica Amministrazione ha esternalizzato (9,6%).

4. Le conseguenze della precarietà

In ragione della sua durata limitata nel tempo, il rapporto contrattuale di natura atipica identifica un lavoratore come sostanzialmente non essenziale rispetto all'assetto organizzativo che assicura l'ordinario funzionamento del-

l'impresa. Il carattere temporaneo del suo impiego, infatti, presuppone che l'attività da lui svolta rivesta un rilievo transitorio, circostanza che può quindi comportare che il lavoratore si veda affidati compiti diversi rispetto a quelli dei lavoratori stabilmente inseriti nella organizzazione oppure non possa usufruire di opportunità che sono loro accordate. Lo status di precario, insomma, è in grado di influenzare o penalizzare vari aspetti della esperienza lavorativa delle persone.

Nel caso degli assistenti sociali che lavorano nel Terzo Settore, i dati raccolti rivelano che in alcune attività professionali il loro impiego avviene senza che emergano distinzioni tra coloro i quali sono stabilmente occupati e chi ha un contratto atipico mentre in altre questi ultimi sembrano scontare un minore coinvolgimento.

Nei servizi a diretto contatto con l'utenza, per esempio, la quota di professionisti impegnati in modo continuativo – che si attesta intorno all'85% del totale – non registra alcuna significativa variazione correlata alla natura del rapporto di lavoro. Una situazione un po' diversa, invece, si rileva su altre tipologie di attività. In particolare, nelle attività di progettazione dei servizi risultano coinvolti in modo costante il 23,1% degli assistenti sociali a tempo indeterminato a fronte di un 18,4% nel caso di quelli a tempo determinato e un 20,2% di quelli in posizione parasubordinata; mentre nelle attività di monitoraggio e valutazione i primi sono impegnati continuativamente in una quota del 43,6% mentre gli altri rispettivamente del 38,0% e del 26,4%. Appare evidente, pertanto, che una condizione contrattuale a termine comporta un utilizzo dei professionisti indirizzato più verso determinati compiti che non verso altri. La disaggregazione del dato sulle attività svolte, tuttavia, mostra altresì che in alcuni ambiti a valore aggiunto di natura riflessiva il coinvolgimento più elevato si registra tra coloro i quali lavorano a partita IVA, circostanza che conferma come nel panorama della precarietà questa condizione si proponga in modo del tutto particolare.

Tab. 4 - Attività svolte in modo continuativo in relazione al tipo di contratto

	contratto TI	contratto TD	contratto di collaborazione	partita IVA
Lavoro diretto con l'utenza	87,9	85,2	86,0	83,9
Progettazione dei servizi	23,1	18,4	20,2	32,8
Monitoraggio/valutazione dei servizi	43,6	38,0	26,4	52,6

Per gli assistenti sociali del Terzo Settore il diverso inquadramento contrattuale sembra produrre conseguenze differenti anche sotto il profilo delle opportunità di crescita professionale. Gli enti di appartenenza, infatti, offrono spesso occasioni di formazione in orario di lavoro al 20,2% di coloro che dispongono di una situazione occupazionale stabile, al 15,3% di quelli a

tempo determinato e al 12,4% di quelli con contratto di collaborazione; coinvolgono in modo frequente in attività di supervisione il 21,6% dei dipendenti a tempo indeterminato e rispettivamente il 15,3% e il 20,2% degli altri; attribuiscono una certa autonomia nella organizzazione del proprio lavoro al 76,9% dei dipendenti standard e a circa il 65% di quelli non standard. Anche in relazione alle opportunità di crescita professionale, invece, la situazione dei lavoratori a partita IVA si presenta con caratteristiche differenti rispetto a quelle degli atipici.

Tab. 5 - Opportunità che sono offerte in modo continuativo in relazione al tipo di contratto

	contratto TI	contratto TD	contratto di collaborazione	partita IVA
Formazione in orario di lavoro	20,2	15,3	12,4	22,6
Supervisione in orario di lavoro	21,6	15,3	20,1	21,9
Autonomia nella organizzazione del lavoro	76,9	65,3	65,1	79,6

Oltre che la natura dell'inquadramento contrattuale, anche il sentimento di precarietà soggettivamente percepito sembra in grado di condizionare il modo in cui le persone svolgono il proprio lavoro (Seifert. *et al*, 2007). Con l'obiettivo di approfondire le implicazioni che ciò comporta sulla condizione occupazionale ma anche sul loro progetto di vita, nel questionario utilizzato per l'indagine è stata quindi inserita una batteria di domande proposte soltanto a coloro i quali considerano non stabile la propria posizione lavorativa.

Per quel che riguarda l'esercizio della professione, la percezione di una situazione di precarietà sembra impattare in modo modesto sul modo in cui viene svolto il lavoro con gli utenti (risulta "per niente" e "poco" rilevante per il 58,6% dei rispondenti) mentre costituisce un tratto critico in relazione all'efficacia del processo di aiuto (la questione è valutata "abbastanza" e "molto" importante dal 63,7% dei rispondenti). Negli assistenti sociali del Terzo Settore, dunque, l'essere e il sentirsi precari non rappresenta di per sé un elemento che ricade negativamente sull'esercizio della professione ma diventa una problematicità nella misura in cui può incidere sugli esiti dell'intervento.

Anche nel rapporto tra colleghi lo status di precario non viene indicato come un aspetto di criticità ("per niente" e "poco" per il 61,4% dei rispondenti), a differenza di quel che viene segnalato riguardo all'impatto che può avere nelle interlocuzioni con soggetti e realtà esterne alla organizzazione di appartenenza (in questo caso la questione appare "abbastanza" e "molto" rilevante per il 48,9% dei rispondenti). Stando a ciò che dichiarano coloro che si percepiscono come precari, inoltre, tale condizione non mina in modo rilevante l'autorevolezza che viene loro riconosciuta dagli utenti dei servizi e dagli altri professionisti con i quali interagiscono (la questione viene avver-

tita “per niente” e “poco” problematica nel primo caso dal 53,7% dei rispondenti, nel secondo caso dal 44,8%). Tuttavia, se all’esterno questo rischio si concretizza in modo limitato, ben 6 su 10 di loro affermano che la precarietà impatta invece “abbastanza” o “molto” sulla autostima professionale. Sebbene non metta in discussione il loro ruolo pubblico, in sostanza, stando alla valutazione dei diretti interessati lo status di precario sembra produrre una sorta di attenuazione della identità professionale.

Tab. 6 - Le conseguenze della precarietà sulle attività lavorative

<i>Quanto la precarietà si riflette sui seguenti aspetti</i>	per niente	poco	abbastanza	molto
la qualità delle relazioni con le persone/utenti	27,9	30,7	29,7	11,7
le relazioni con i colleghi	22,9	38,5	30,0	8,6
il lavoro di rete nel territorio/comunità di riferimento	21,6	29,5	35,7	13,2
possibilità di portare a termine i percorsi di aiuto	14,4	21,9	40,6	23,1
sentirti autorevole nella tua professione	14,8	25,3	37,5	22,4
possibilità di veder riconosciuta la tua autorevolezza da parte degli utenti	20,7	33,0	31,4	14,9
possibilità di veder riconosciuta la tua autorevolezza dai colleghi	14,8	30,0	35,9	19,3

I dati raccolti segnalano che le persone definiscono in maniera più o meno critica le conseguenze della precarietà sulla base del diverso convincimento che hanno riguardo al reale rischio di perdita del posto di lavoro. Coloro i quali considerano la propria collocazione occupazionale molto precaria, infatti, avvertono la presenza di implicazioni negative in misura maggiore rispetto a chi invece la considera instabile ma non a rischio di estromissione dal mercato del lavoro. Questa netta distinzione, però, si perde allorché la valutazione riguarda il tema della autostima professionale, dato che il considerare l’autorevolezza di cui si sentono portatori come un aspetto “abbastanza” o “molto” critico costituisce un tratto comune a tutti gli assistenti sociali del Terzo Settore che in vario modo si percepiscono come precari.

La precarietà occupazionale inevitabilmente si ripercuote anche sulla vita delle persone che una tale situazione si trovano a sperimentare. Una sensazione di insicurezza riguardo alla stabilità del proprio lavoro, infatti, può spingere a cercare una collocazione alternativa ma anche può influenzare scelte che richiedono certezze circa la disponibilità di un reddito o costituire un ostacolo alla assunzione di decisioni importanti relative al progetto di vita. Nel caso degli assistenti sociali del Terzo Settore, in particolare, l’analisi delle indicazioni fornite da coloro che si percepiscono come precari segnala che tale condizione ha un impatto relativo sull’impulso a guardare verso altre opportunità lavorative (i riscontri “abbastanza” e “molto” si attestano al 58,3%), pesa invece in modo importante sulla scelta di rinviare spese necessarie ma impegnative (“abbastanza” e “molto” salgono al 75,8%) e soprattutto

to incide pesantemente sulla possibilità di progettare il futuro (“abbastanza” e “molto” pari al 79,6% con il secondo dati al 43,7%).

Com’è ovvio, infine, nel quadro dei diversi convincimenti che le persone possono avere riguardo alla propria situazione lavorativa coloro i quali la avvertono come estremamente incerta vedono le conseguenze di ciò nella loro vita come particolarmente impattanti. Gli assistenti sociali del Terzo Settore che si considerano molto precari, infatti, si vedono costretti in misura maggiore degli altri a ricercare opportunità di lavoro alternative anche al di fuori della professione (“abbastanza” nel 32,5% dei casi e “molto” nel 55,7%) e soprattutto si sentono fortemente penalizzati nella possibilità di definire un progetto di vita (“molto” nel 60,6% dei casi).

Tab. 7 - Le conseguenze della precarietà sulla vita dei professionisti

<i>La precarietà lavorativa ...</i>	per niente	poco	abbastanza	molto
obbliga a svolgere altre attività lavorative per integrare lo stipendio	24,5	21,6	29,5	24,4
spinge a cercare un altro lavoro più stabile, anche non da assistente sociale	20,5	21,2	30,9	27,4
induce a rinviare spese necessarie ma impegnative	7,6	16,6	39,7	36,1
impedisce di progettare il futuro in autonomia	7,6	12,8	35,9	43,7

5. Un quadro di sintesi e qualche considerazione conclusiva

Il tema della precarietà lavorativa può essere indagato sia dal punto di vista oggettivo che dal punto di vista soggettivo. La dimensione oggettiva si riferisce alla presenza di rapporti di lavoro che hanno una scadenza temporale predeterminata ma, in casi sempre meno infrequenti, anche alle prestazioni di lavoro autonomo che mascherano forme di parasubordinazione. La dimensione soggettiva si riferisce invece alla percezione che il lavoratore ha di trovarsi in una collocazione lavorativa incerta indipendentemente dal tipo di contratto con cui è inquadrato, una percezione che talvolta è in grado di dare corso ad episodi di burnout, distress/moral distress se non addirittura di abbandono (Bensi, 2018).

I dati raccolti evidenziano che del Terzo Settore 1 assistente sociale su 4 si trova a sperimentare una condizione di precarietà oggettiva, che risulta diffusa in modo particolare tra i professionisti più giovani. Tale condizione, tuttavia, non si traduce necessariamente anche nella percezione di uno stato di precarietà, o perlomeno questo non accade quando vi è un minimo di esperienza lavorativa sulle spalle.

A differenza di quel che si potrebbe immaginare, il ricorso a contratti di lavoro atipico non è strettamente correlato al fatto che il lavoratore sia inserito

in servizi che l'ente nonprofit gestisce sulla base di un affidamento temporaneo da parte della Pubblica Amministrazione. Al contrario, l'uso di professionisti arruolati con tipologie contrattuali non standard appare proporzionalmente più esteso nell'ambito delle attività che il Terzo Settore realizza in autonomia. Inoltre, i dati sembrano mettere in dubbio anche l'idea (Cavarra *et al.*, 2016) che la stessa percezione di una condizione di precarietà si associ soprattutto ad una collocazione lavorativa collegata a processi di esternalizzazione.

La condizione di precarietà oggettiva comporta una serie di conseguenze di natura professionale per coloro i quali vi si trovano. Essa riveste per esempio un rilievo in relazione al tipo di attività in cui gli assistenti sociali vengono impegnati. Se riguardo al lavoro a diretto contatto con l'utenza non si riscontrano differenze sostanziali nel coinvolgimento dei professionisti stabilmente occupati e di quelli che hanno un contratto atipico, infatti, una situazione diversa si registra nelle attività di progettazione. Allo stesso modo, un diverso inquadramento contrattuale sembra produrre effetti differenziati anche riguardo alle opportunità di crescita professionale.

I dati raccolti, infine, mostrano che per gli assistenti sociali del Terzo Settore l'essere e il sentirsi precari non rappresenta un elemento che necessariamente ricade in modo negativo sull'esercizio della professione oppure spinge a guardare altrove alla ricerca di opportunità lavorative di altra natura. La precarietà, tuttavia, costituisce un peso importante nella misura in cui ricade pesantemente sulla possibilità di progettare il futuro.

La rilevanza del fenomeno della precarietà nel contesto del lavoro sociale nonprofit non può essere dunque ignorata. La questione appare cruciale non solo perché si propone sotto forma di forte instabilità occupazionale ma anche perché porta con sé riverberi che possono indurre una destabilizzazione dei fondamenti etico-deontologici e metodologici della professione (Bilotti, 2020 e 2023). Oltre che condizionare l'esperienza lavorativa e i progetti di vita degli assistenti sociali, la precarietà può dunque influenzare l'esercizio stesso dell'agire professionale.

Il concetto di super-precarietà è lo strumento che meglio consente di rappresentare la portata e le implicazioni del fenomeno oggetto di studio e il modo in cui esso impatta su una professione che dovrebbe promuovere l'emancipazione. Il concetto richiama una forma estrema di precarietà, che caratterizza sempre più la professione degli assistenti sociali e che si concretizza nel paradosso per il quale i professionisti che si occupano di prevenire o contrastare la fragilità e l'instabilità nella vita delle persone si trovano oggi, soprattutto nell'ambito del Terzo Settore, a sperimentare direttamente quelle stesse condizioni.

La ricerca ha segnalato che la precarietà ha un peso rilevante nel lavoro sociale proponendosi con alcune specifiche implicazioni. In particolare, l'in-

certezza lavorativa degli assistenti sociali alimenta un processo di ridefinizione al ribasso dell'identità professionale che può: a) attivare un utilizzo condizionato dell'apparato metodologico e della strumentazione del servizio sociale, con una parziale inibizione della loro efficacia; b) indebolire i meccanismi relazionali che sostengono e alimentano il processo di aiuto, con la perdita di alcuni capisaldi etico-deontologici quali la stabilità e la continuità dell'intervento; c) generare la singolare situazione per la quale coloro che dovrebbero sostenere il cambiamento e l'empowerment nelle persone fragili e in difficoltà sono in realtà egualmente vulnerabili e di fatto a loro volta bisognose di sostegno.

Le implicazioni che l'instabilità occupazionale produce e la consistenza che il fenomeno ha assunto nel nonprofit suggeriscono che il lavoro superprecario sia di fatto insostenibile, nel senso che non sembra in grado di assicurare condizioni di lavoro e di vita che favoriscono l'impegno e la permanenza nel mondo del lavoro per tutta la vita lavorativa (Eurofund, 2015). Il lavoro sociale precario, inoltre, rischia di compromettere l'impegno e la permanenza degli assistenti sociali nel mondo del lavoro e la qualità e l'efficacia stessa del servizio sociale a discapito dei diritti delle persone più fragili che si rivolgono al servizio sociale professionale.

La super-precarietà nel Terzo Settore rappresenta una sfida critica per il sistema di welfare e per il sistema sociale nel suo complesso. La larga diffusione di contratti precari e flessibili mette a repentaglio la continuità e la coerenza delle politiche sociali, che necessitano di operatori stabili e competenti per affrontare le esigenze e le richieste dei cittadini. Affrontare la super-precarietà richiede un impegno congiunto da parte delle istituzioni, dei responsabili politici e delle organizzazioni del welfare. È necessario adottare politiche e misure concrete per garantire condizioni di lavoro sostenibili per gli assistenti sociali, che favoriscano la stabilità, la continuità e lo sviluppo professionale. Ciò implica l'investimento nelle risorse umane, la promozione di contratti di lavoro stabili e adeguati e la valorizzazione delle competenze e dell'esperienza degli operatori sociali.

6. La formazione e lo sviluppo delle competenze: opportunità mancanti e leve strategiche per l'innovazione

di *Marco Accorinti, Urban Nothdurfter**

1. Introduzione: la formazione come elemento della professione

Il servizio sociale come professione si è evoluto e continua a evolversi a seconda e in rapporto con il sistema di welfare e i contesti organizzativi in cui è inserito (Lorenz, 1994 e 2001; Nothdurfter, 2011; Fazzi, 2016). È importante ricordare questo stretto legame in quanto il servizio sociale in Italia, storicamente sviluppatosi soprattutto negli enti pubblici e ancora fortemente connotato in questo senso (Dellavalle, 2013), ha ormai trovato da tempo nuovi spazi occupazionali anche negli enti del Terzo Settore. Come sottolinea Fazzi (2016), l'apertura di questi spazi è il risultato del processo di pluralizzazione del welfare legittimato sia sul piano politico che su quello normativo e del crescente ruolo del Terzo Settore non solo sul piano dell'erogazione di prestazioni ma anche sul piano dello sviluppo del sistema locale dei servizi. In questo contesto, diversi contributi hanno contrapposto il lavoro degli assistenti sociali nelle organizzazioni nonprofit al lavoro negli enti pubblici considerato sempre più burocratizzato, sottolineando i potenziali del Terzo Settore per lo sviluppo di pratiche di servizio sociale più consone con i valori e la mission originaria della professione nonché più proattive e innovative (Fazzi, 2005 e 2010; Borzaga e Tortia, 2006; Busso e Lanunziata, 2016). Allo stesso tempo, il tema delle competenze e del ruolo della formazione per lo sviluppo e il consolidamento della professione all'interno del nonprofit è stato ancora poco approfondito, mentre diversi contributi hanno sottolineato la generale fragilità della professione in contesti di welfare

* Il presente testo è frutto del lavoro congiunto dei due autori; tuttavia, Marco Accorinti ha curato in particolare il paragrafo 3, Urban Nothdurfter il paragrafo 1 e il paragrafo 2, mentre le conclusioni sono comuni.

sempre più sotto pressione (Garrett e Bertotti, 2017). Anche Tousijn e Delavalle (2017) ricordano che, nonostante in Italia lo Stato abbia nel 1993 ordinato la professione e in seguito disciplinato la relativa formazione universitaria, alcune ricerche recenti mostrano elementi di fragilità della professione e la necessità di un consolidamento, aspetti che ritengono legati alla diffusione della logica manageriale nella gestione dell'assistenza sociale – e, prima, sanitaria – non solo nel settore pubblico ma sempre di più anche all'interno del privato che opera nel sociale.

Il presente capitolo intende verificare se la tendenza alla esternalizzazione di alcuni ambiti e interventi tipici del servizio sociale, che ha fatto crescere e consolidare il ruolo del nonprofit come erogatore di servizi, abbia avuto o stia avendo un impatto sullo sviluppo delle competenze e della professione. Al riguardo, esso si concentra in particolare sull'accesso a opportunità formative e di supervisione e sul loro ruolo nello sviluppo di pratiche e di servizi innovativi.

In tale prospettiva, nelle pagine che seguono vengono analizzate specificamente le occasioni formative e di crescita professionale dei tre gruppi di assistenti sociali studiati nella ricerca vale a dire coloro che al momento della rilevazione lavoravano nel Terzo Settore, coloro che operavano in organizzazioni di altra natura ma che nell'ultimo triennio avevano lavorato per almeno per 6 mesi nel nonprofit e coloro che non lavoravano più come assistenti sociali ma che con tale profilo erano stati occupati in enti di Terzo Settore con le stesse modalità del gruppo precedente. Ai fini della analisi, quest'ultimo subcampione è stato utilizzato come una sorta di gruppo di controllo in quanto rappresenta un contingente di assistenti sociali che non esercitava più la professione. Il gruppo di chi era ancora occupato nel Terzo Settore e quello di chi vi aveva lavorato transitando poi altrove sono stati considerati in modo speculare per evidenziare punti di somiglianza ed elementi di differenza, quasi una sorta di durante e dopo l'esperienza nel mondo del nonprofit.

Nei due paragrafi seguenti viene presentata l'analisi sugli elementi formativo-professionalizzanti desunti dai dati della ricerca. In particolare, nel primo l'attenzione si concentra sulle opportunità formative e di supervisione mentre nel secondo viene analizzato il rapporto tra innovazione e formazione nonché gli elementi di professionalizzazione e di riconoscimento dell'identità professionale nel Terzo Settore. Prendendo spunto da alcune proposte formulate, il capitolo si conclude con una riflessione sul ruolo e sul valore della formazione per lo sviluppo della professione nel Terzo Settore e per il dispiegamento del suo potenziale innovativo, invitando a una maggiore collaborazione tra enti nonprofit, comunità professionale e sedi formative.

2. Opportunità formative e di supervisione all'interno del Terzo Settore

Il questionario utilizzato nella ricerca ha consentito di raccogliere dati riguardanti le opportunità formative e di supervisione per gli assistenti sociali che lavorano o hanno lavorato negli enti del Terzo Settore. Una prima domanda riguardava le opportunità formative – sia al di fuori sia all'interno dell'orario di servizio – organizzate direttamente dal datore di lavoro. La Tabella 1 elenca le frequenze di risposta alla domanda per gruppi di intervistati.

Tab. 1 - La formazione nel Terzo Settore: l'accesso alle opportunità interne

Con quale frequenza il datore di lavoro di Terzo Settore organizza(va) direttamente opportunità formative

		mai	qualche volta	spesso
Assistenti sociali che al momento della rilevazione lavoravano nel Terzo Settore	fuori orario di servizio	25,5	55,5	19,0
	in orario di servizio	38,5	52,7	8,9
Assistenti sociali che al momento della rilevazione lavoravano in organizzazioni di altra natura ma che nell'ultimo triennio avevano lavorato per almeno per 6 mesi nel nonprofit	fuori orario di servizio	36,8	48,6	15,6
	in orario di servizio	16,0	48,0	36,0
Assistenti sociali che al momento della rilevazione non esercitavano la professione ma che nell'ultimo triennio avevano lavorato per almeno per 6 mesi nel nonprofit	fuori orario di servizio	41,1	47,7	11,2
	in orario di servizio	47,4	43,9	8,6

Si nota che in tutti e tre i gruppi vi sono percentuali abbastanza alte di rispondenti che hanno indicato che il datore di lavoro non organizza(va) “spesso” delle opportunità formative. Nel gruppo di assistenti sociali che operano nel Terzo Settore coloro che dicono che non è accaduto “mai” sono il 25,5% per la domanda riguardante le opportunità di formazione fuori orario di servizio e il 38,5% per la domanda riguardante le opportunità di formazione in orario di servizio. Un po' diversa sembra essere la percezione per gli assistenti sociali che hanno lavorato nel nonprofit in passato. Mentre nel gruppo degli assistenti sociali che hanno lasciato il Terzo Settore e che ancora esercitano la professione il 38,8% (fuori orario di servizio) e solo il 16% (in orario di servizio) indicano che il datore di lavoro non abbia mai organizzato direttamente delle opportunità formative, le percentuali salgono al 41,1% (fuori orario di servizio) e al 47,7% (in orario di servizio) nel gruppo degli assistenti sociali che dopo il lavoro nel Terzo Settore hanno interrotto l'esercizio della professione.

A indicare che l'ente nonprofit di appartenenza organizza(va) direttamente

delle opportunità formative “qualche volta” sono il 55,5% (fuori orario di servizio) e il 52,7% (in orario di servizio) per il gruppo degli assistenti sociali ancora inseriti nel Terzo Settore, il 48,6% (fuori orario di servizio) e il 48,0% (in orario di servizio) per il gruppo degli assistenti sociali che hanno lasciato il Terzo Settore e che ancora esercitano la professione e il 47,7% (fuori orario di servizio) e il 43,9% (in orario di servizio) per il gruppo degli assistenti sociali che hanno lasciato il Terzo Settore e che attualmente non esercitano la professione. A indicare invece che il datore di lavoro organizza(va) direttamente delle opportunità formative “spesso” sono il 19,0% (fuori orario di servizio) e l’8,9% (in orario di servizio) nel primo gruppo, il 15,6% (fuori orario di servizio) e 36,0% (in orario di servizio) nel secondo gruppo e il 11,2% (fuori orario di servizio) e l’8,6% (in orario di servizio) nel terzo gruppo.

L’analisi incrociata dei dati sulle opportunità formative offerte direttamente indica che non ci sono delle differenze significative tra tipi di ente di Terzo Settore, mentre emergono delle differenze a seconda dello status e del contratto di lavoro degli assistenti sociali. All’interno del primo gruppo, gli assistenti sociali che sono anche soci di cooperativa indicano in misura maggiore che il datore di lavoro offre “spesso” delle opportunità formative direttamente e in orario di servizio (21,3%) rispetto a coloro che non sono soci di cooperativa (14,3%). Una differenza simile è anche riscontrabile tenendo conto dei diversi contratti di lavoro. È infatti solo il 15,9% dei dipendenti a tempo determinato che indica che l’ente di appartenenza offre “spesso” delle opportunità formative direttamente e in orario di servizio, mentre questa percentuale sale al 21,9% per i dipendenti a tempo indeterminato.

Accanto alle opportunità formative offerte direttamente dal datore di lavoro, sono stati raccolti dati anche sulle possibilità di accedere a opportunità formative al di fuori dal proprio ente. La Tabella 2 riporta le frequenze relative alla domanda riguardante il permesso di accedere a opportunità formative organizzate da altri.

Anche in questo caso, in tutti e tre i gruppi ci sono delle percentuali abbastanza elevate di professionisti che dicono che non è successo “mai” che il datore di lavoro abbia dato il permesso di accedere a opportunità formative offerte da altri, sebbene con notevoli differenze tra i gruppi (26,2% nel primo gruppo, 20,1% nel secondo gruppo e 39,0% nel terzo gruppo). Rispetto alle opportunità formative all’interno del proprio ente, comunque, sono molto più elevate le percentuali di coloro che hanno detto che il datore di lavoro permette o ha permesso “spesso” di accedere a opportunità formative all’esterno. È interessante notare che il quadro più negativo emerge dalle risposte che danno gli assistenti sociali del terzo gruppo, cioè quelli che hanno lavorato nel Terzo Settore in passato e che poi hanno interrotto l’esercizio della professione.

Tab. 2 - La formazione nel Terzo Settore: l'accesso alle opportunità esterne

<i>Con quale frequenza il datore di lavoro di Terzo Settore permette(va) di accedere a opportunità formative organizzate da altri</i>	mai	qualche volta	spesso
Assistenti sociali che al momento della rilevazione lavoravano nel Terzo Settore	26,2	36,7	37,1
Assistenti sociali che al momento della rilevazione lavoravano in organizzazioni di altra natura ma che nell'ultimo triennio avevano lavorato per almeno per 6 mesi nel nonprofit	20,1	38,1	41,9
Assistenti sociali che al momento della rilevazione non esercitavano la professione ma che nell'ultimo triennio avevano lavorato per almeno per 6 mesi nel nonprofit	39,0	36,2	24,8

Per quanto riguarda la questione della disponibilità di offerte formative all'interno o all'esterno dell'ente di appartenenza, sarebbe interessante approfondire ulteriormente la questione della capacità organizzativa di offrire percorsi di formazione interna sviluppati su misura delle esigenze del rispettivo contesto. È comunque probabile che ci siano tante realtà di Terzo Settore di dimensioni contenute che non riescono a offrire formazione nel proprio interno e devono ricorrere a opportunità formative esterne.

Nonostante il carattere molto generale del quadro delineabile dalle risposte sulle opportunità formative interne ed esterne, si evidenzia comunque che ci sono delle percentuali elevate di assistenti sociali che non sembrano avere accesso a opportunità formative interne o esterne. Questo elemento significativo sarà ripreso più avanti nella discussione del ruolo e della rilevanza strategica della formazione per la creazione di innovazione sociale e per lo sviluppo di una professionalità dinamica e strategica di servizio sociale all'interno del Terzo Settore.

Infine, sono stati raccolti anche dei dati sulle opportunità di supervisione negli enti nonprofit. La Tabella 3 presenta le frequenze delle risposte alla domanda riguardante l'organizzazione di percorsi di supervisione (al di fuori o in orario di lavoro) per i tre gruppi di assistenti sociali.

Anche in questo caso, le percentuali di professionisti che indicano che non è mai capitato che il datore di lavoro abbia organizzato dei percorsi di supervisione, sia fuori che in orario di servizio, sono alquanto elevate. Per quanto riguarda l'organizzazione di percorsi di supervisione in orario di servizio, il 46,6% degli assistenti sociali che lavorano nel Terzo Settore indica che non è capitato "mai". Nello stesso gruppo il 33,1% dice che ciò avviene "qualche volta" e solo il 20,4 % indica che "spesso" il datore di lavoro organizza direttamente percorsi di supervisione in orario di lavoro. Molto simili sono le risposte del gruppo degli assistenti sociali che hanno lasciato il Terzo Settore ed esercitano la professione in altri contesti, mentre l'imma-

gine più negativa viene anche in questo caso data dal gruppo degli assistenti sociali che hanno lasciato il Terzo Settore e non esercitano più la professione. In questo gruppo è il 52,6% a indicare che il datore di lavoro non aveva organizzato “mai” percorsi di supervisione in orario di lavoro, mentre il 36,7% indica che ciò è avvenuto “qualche volta” e solo il 10,7 % dice che di aver avuto “spesso” questa opportunità. Considerato che la supervisione dovrebbe essere parte integrante della pratica professionale e elemento importante per lo sviluppo di qualità e di un agire professionale riflessivo, il fatto che anche nel gruppo con le valutazioni meno negative quasi la metà degli assistenti sociali indica di non avere avuto accesso a opportunità di supervisione in orario di servizio è alquanto significativo.

Tab. 3 - La supervisione nel Terzo Settore: l'accesso alle opportunità interne

Con quale frequenza il datore di lavoro di Terzo Settore organizza(va) direttamente percorsi di supervisione

		mai	qualche volta	spesso
Assistenti sociali che al momento della rilevazione lavoravano nel Terzo Settore	fuori orario di servizio	70,1	25,3	4,6
	in orario di servizio	46,6	33,1	20,4
Assistenti sociali che al momento della rilevazione lavoravano in organizzazioni di altra natura ma che nell'ultimo triennio avevano lavorato per almeno per 6 mesi nel no-profit	fuori orario di servizio	77,1	19,3	3,6
	in orario di servizio	48,7	32,5	18,8
Assistenti sociali che al momento della rilevazione non esercitavano la professione ma che nell'ultimo triennio avevano lavorato per almeno per 6 mesi nel no-profit	fuori orario di servizio	66,1	29,0	4,9
	in orario di servizio	52,6	36,7	10,7

Complessivamente, il quadro delineabile dai dati quantitativi evidenzia che tanti assistenti sociali all'interno del Terzo Settore non hanno accesso o accesso comunque limitato a opportunità di formazione e di supervisione. Questo fatto è critico da diversi punti di vista. Il professionista assistente sociale è tenuto a un obbligo di formazione continua che però, in assenza di possibilità di accesso a opportunità del genere nel proprio ente e nel proprio contesto di pratica, rischia non solo di rimanere un obbligo unilaterale del professionista invece di diventare una risorsa strategica da usare per lo sviluppo della pratica professionale, ma anche di essere assolto nel tempo libero e tramite offerte formative non necessariamente vicine o utili per le esigenze o lo sviluppo di competenze mirate all'interno di un contesto di lavoro specifico.

Inoltre, il ruolo della supervisione nel sostenere la motivazione del professionista del servizio sociale è fortemente sottolineato nella letteratura

esistente a livello internazionale soprattutto su temi riguardanti aspetti delle responsabilità professionali e del sostegno agli assistenti sociali e la loro permanenza in determinati ambiti di intervento (Jacquet *et al.*, 2008; Westbrook *et al.*, 2006; Frost *et al.*, 2018). Anche a livello italiano (Giarola e Neve, 2009) si è sottolineato quanto la supervisione (ad esempio nella tutela minorile) sia importante non solo sugli aspetti amministrativi ma anche su quelli educativi e di intervento di aiuto.

Per approfondire maggiormente questi aspetti e, in particolare, il rapporto tra formazione e innovazione, il paragrafo seguente presenta l'analisi delle risposte a due domande aperte del questionario in cui gli assistenti sociali hanno fatto riferimento in modo esplicito al tema della formazione.

3. Il ruolo della formazione nelle prospettive operative e di innovazione

All'interno di diversi servizi, gli assistenti sociali hanno il compito fondamentale di rispondere alle domande e ai bisogni dei cittadini sulla base delle competenze acquisite grazie a percorsi formativi svolti in maniera personalizzata e spendibili nel proprio ambito di intervento in modo dinamico e riflessivo (Bertotti *et al.*, 2021). Come è noto, l'efficacia della formazione è garantita da due elementi: anzitutto dalle competenze dei professionisti e degli esperti che sono coinvolti nella proposta formativa, ma anche dalla capacità degli assistenti sociali di adattare gli apprendimenti ai casi concreti che caratterizzano il loro intervento (Faggio *et al.*, 2014).

Nell'ambito dell'indagine non sono state raccolte indicazioni sulle caratteristiche specifiche della formazione, che, si ricorda, non era il focus della rilevazione. Piuttosto, in questa parte si vuole analizzare gli elementi della formazione che hanno un riflesso sullo sviluppo della professione e sulle capacità innovative nel Terzo Settore. Tale obiettivo viene perseguito considerando come base empirica le risposte date dai partecipanti all'indagine a due domande aperte. La prima chiedeva di aggiungere liberamente considerazioni su quali siano le modalità attraverso cui si realizza il potenziale di innovazione del Terzo Settore, la seconda invece era posta alla fine del questionario e chiedeva di aggiungere eventuali ulteriori commenti.

Entrambe le domande non avevano un richiamo esplicito e diretto al tema della formazione, ma le risposte hanno frequentemente ripreso questioni legate ai temi della formazione e dello sviluppo delle competenze. Sulla base di queste risposte è stato possibile, attraverso una semplice catalogazione per

termini chiave¹, senza pretese di esaustività o di campionamento, porre delle riflessioni sulla base di quanto espresso dagli assistenti sociali rispondenti. Di seguito si riporta una analisi di oltre 90 risposte aperte.

Partendo proprio dal rapporto tra formazione e innovazione, si deve evidenziare una differenza tra coloro che lavorano per un ente di Terzo Settore e chi invece è ormai fuori da questo contesto. In particolare, chi opera nel nonprofit sembra ritrovarci una condizione essenziale per l'innovazione e cioè l'essere un 'luogo' in cui si può realizzare la propria professionalità attraverso l'uso delle competenze, la flessibilità, la creatività e anche con la formazione – a partire da quella universitaria. L'innovazione sembra potersi realizzare non soltanto grazie alle caratteristiche organizzative del Terzo Settore, ma anche alla possibilità di esprimere una professionalità dinamica e creativa con competenze nella (grande) progettazione. Sono numerose, infatti, le risposte che sottolineano l'importanza della formazione e della capacità creativa dei professionisti a proporre soluzioni innovative.

Il grado di autonomia professionale e di rispetto del ruolo a livello etico sociale e professionale si è evoluto anche grazie al saper fare, al saper essere e alla formazione. Credere nel proprio lavoro e aggiornarsi, secondo me, è la base dell'innovazione.

Lavorare nel Terzo Settore richiede una formazione continua e una capacità creativa e di problem solving molto sviluppata. Credo sia indispensabile fare progettazione innovativa e cercare alternative e non soluzioni già fatte.

Diverse risposte hanno sottolineato il ruolo centrale che una professionalità di servizio sociale – caratterizzata dal contatto con le persone, il raccordo tra i loro bisogni e le risorse attivabili in un'ottica di promozione del cambiamento – può assumere in questo contesto.

Ho sempre creduto nella possibilità della nostra professione di essere attore di cambiamento e credo che il nostro compito sia molto importante svolgerlo con massima correttezza e professionalità. La formazione e l'aggiornamento sono indispensabili.

Il connubio tra lavorare come professionista del servizio sociale e continuare ad avere un contatto diretto con i beneficiari [proprio del lavoro nel Terzo Settore] è la chiave per lo sviluppo di nuove competenze e per innovare il lavoro sociale.

In questo senso, diverse risposte hanno anche sottolineato il riconosci-

¹ Si è utilizzato un semplice trasferimento delle risposte in un formato testo, e poi sono state selezionate solo quelle che avessero termini chiave quali "formazione", "competenze", "supervisione", "aggiornamento". Una volta individuate le risposte, sono state poi articolate per i tre gruppi di rispondenti e quindi analizzate.

mento e la soddisfazione professionale all'interno di contesti in cui c'è progettualità e innovazione e quindi anche la richiesta di un ruolo e uno sviluppo dinamico della professione.

La direttrice della cooperativa dove lavoro ha capacità professionali che permettono di avere una visione d'insieme ampia e innovativa: sono apprezzata per le mie competenze e professionalità. Ho lavorato presso altre cooperative prive di progettualità.

La professione ha molti spazi di espressione e di potenzialità, sia nel pubblico sia nel privato. È riduttivo intendere il Terzo Settore come aumento di occupabilità: nei valori e nel metodo c'è la possibilità per aumentare le competenze e gli strumenti di lavoro.

Un aspetto positivo del lavoro in un ente di Terzo Settore è la valorizzazione non solo delle competenze professionali, ma anche di quelle trasversali. Inoltre, spesso il ruolo che si ricopre non è statico ma fluido, in continua evoluzione.

Il lavoro nel privato è più stimolante e innovativo.

Io lavoro in ambito di animazione e sviluppo di comunità. Mi pare gli enti del Terzo Settore siano soggetti oggi più pronti ad intravedere il ruolo di assistente sociale non direttamente impegnato sul caso singolo o sul gruppo.

Comunque, nonostante il tenore positivo di tanti commenti, ci sono anche diverse risposte di assistenti sociali che lavorano nel Terzo Settore i quali sottolineano la necessità di un maggior investimento nella formazione come leva strategica per l'innovazione e lo sviluppo, posizione perfettamente comprensibile alla luce della situazione mostrata dai dati quantitativi.

Gli enti del Terzo Settore dovrebbero investire di più sulla formazione delle proprie risorse in un'ottica di crescita e innovazione ma anche di qualità dei servizi.

Promuovere la formazione degli operatori interni e riconoscerne la professionalità!

Il rapporto tra innovazione e formazione si riflette anche in tante risposte di assistenti sociali che hanno lavorato nel Terzo Settore in passato. Infatti, anche tra le risposte date da assistenti sociali che oramai non sono più nel nonprofit viene sottolineato il ruolo strategico della formazione, anche se dall'esterno le opinioni sembrano essere spesso più critiche.

L'innovazione si realizza tramite la formazione continua.

Penso si realizzi anche con la formazione degli operatori; ad esempio, mediante l'offerta di corsi che permettano la crescita professionale attraverso l'apprendimento di metodologie innovative e all'avanguardia.

Gli enti del Terzo Settore sono competitivi per accaparrarsi i bandi pubblici: di fatto i progetti finanziati restano sulle carte. Si deve investire sulla formazione. Per avere competenze e servizi.

Gli assistenti sociali che in passato hanno lavorato nel no-profit e poi ne sono usciti sottolineano che l'innovazione si ottiene sempre con la formazione ma anche grazie all'assenza di vincoli burocratici e alla presenza di significative relazioni, personali e professionali, che puntano a un maggior coinvolgimento dei professionisti nell'avviare attività innovative. Con altre parole, l'assistente sociale innova se ha la possibilità di sperimentarsi e di costruire l'innovazione all'interno di un contesto lavorativo che lo permette.

Nell'area dei minori, credo, sarebbe importante lavorare di concerto con la comunità educante, aumentare le occasioni di conoscenza attraverso formazioni multiprofessionali.

Prima di lavorare in un ente di Terzo Settore avevo lavorato a lungo nel settore pubblico. L'esperienza nel Terzo Settore è stata un completamento dell'esperienza precedente e mi ha permesso di costruire innovazione, sinergie positive e lavoro di rete tra pubblico e privato.

Sono le risposte date da assistenti sociali che sono stati occupati nel Terzo Settore in passato ma che al momento non esercitano quelle che maggiormente collegano il lavoro nel no-profit e l'innovazione a un cambiamento del ruolo e dell'intendere la professione. È interessante notare che ci sono delle risposte che collegano l'innovazione alla possibilità di sperimentarsi in altri ruoli e a una maggiore flessibilità nel concepire la professione stessa, mentre qualche voce critica sottolinea anche la tendenza a una 'innovazione negativa' della professione nel Terzo Settore.

Avete riportato solo le variabili positive, mentre nel Terzo Settore la professione si innova anche (soprattutto) negativamente, appiattendone il ruolo, annullando le differenze con le altre professioni sociali etc.

Senza voler fare alcuna generalizzazione, quel che emerge dalle risposte alla domanda sulla capacità di innovazione del Terzo Settore è che tanti assistenti la collegano alla formazione dei professionisti, sottolineando sia lo sviluppo delle competenze sia anche le possibilità di sperimentarle in contesti non appesantiti da vincoli burocratici e all'interno di reti di collaborazione

con altri soggetti. Viene inoltre sottolineata la necessità di un maggiore investimento nella formazione dei professionisti nonché il riconoscimento e lo sviluppo della professione stessa. In questo contesto, alcune delle risposte più significative sono state date da assistenti sociali che hanno lavorato nel Terzo Settore in passato e che attualmente non esercitano la professione: mentre da un lato viene auspicata la possibilità di sperimentarsi in ruoli alternativi a quelli del classico profilo dell'assistente sociale, qualche voce critica evidenzia anche la presenza nel Terzo Settore di processi di de-professionalizzazione o comunque di livellamento della specificità del lavoro che viene svolto dall'assistente sociale.

Passando invece alla domanda finale, che consentiva di aggiungere commenti ulteriori e di potersi esprimere liberamente sulla ricerca, tanti assistenti sociali hanno ripreso i temi della formazione, delle competenze e del ruolo della professione nel nonprofit. Dai loro commenti emerge che da una parte ritengono che il lavoro nel Terzo Settore richieda competenze e conoscenze che non sempre sono presenti nei percorsi formativi della professione e che spesso non corrispondono all'inquadramento contrattuale e alla remunerazione ricevuta. Inoltre, secondo alcuni assistenti sociali succede che percorsi formativi utili per chi lavora nel nonprofit non vengano riconosciuti da parte dell'OAS come validi per la formazione continua. Ciononostante, vi è anche chi conclude sottolineando che il lavoro dell'assistente sociale nel Terzo Settore è più consono ai valori e la mission originaria della professione.

A oggi, per svolgere adeguatamente la professione è richiesto un livello di formazione personale e professionale che non rispetta il livello di inquadramento contrattuale né la remunerazione.

Il lavoro negli enti del Terzo Settore richiede un'ampia gamma di competenze e di percorsi di formazione variegati non sempre riconosciuti/accreditati da parte dell'Ordine.

Il lavoro della assistente sociale nel Terzo Settore è variegato e richiede competenze ampie che dove ci sono vengono valorizzate. Da sempre si vede solo il lavoro nella Pubblica Amministrazione e non la ricchezza delle colleghe del privato.

A differenza del Terzo Settore, lavorare nella Pubblica Amministrazione fa diventare sempre di più l'assistente sociale un burocrate/amministrativo. Nel Terzo Settore si vive di più la vera professione.

L'ente di Terzo Settore mi ha permesso di esercitare la professione attivando nuovi processi creativi e soprattutto migliorare le mie conoscenze personali e poterle applicare. Ringrazio questo settore anche per l'opportunità di crescita professionale.

Nelle considerazioni finali non mancano comunque le voci critiche, che

sottolineano come il Terzo Settore, sempre più coinvolto in rapporti di convenzionamento con la Pubblica Amministrazione, rischi di perdere la propria carica innovativa e di diventare un 'normale' datore di lavoro. Tale elemento viene segnalato in particolare da chi ha operato nel nonprofit in passato, passando poi in altri contesti organizzativi.

Il Terzo Settore è una realtà ormai radicata nel tessuto sociale e spesso interviene per sopperire alle mancanze del servizio pubblico. L'assistente sociale nel Terzo Settore potrebbe essere per competenze e formazione una figura centrale, ma non lo è.

Gli assistenti sociali che lavorano nel Terzo Settore sono professionisti preparati, affrontano il lavoro con impegno e dedizione, ma sono perennemente sfruttati. E questo nel tempo logora. Va regolamentata tutta la sfera contrattuale e salariale.

Dalle risposte che gli assistenti sociali hanno fornito alla domanda aperta finale arrivano anche delle proposte operative concrete in materia di percorsi formativi. Sembra importante porle all'attenzione del dibattito pubblico partendo proprio da quanto scritto dai diretti interessati. Le questioni sollevate riguardano il tema della supervisione condivisa, la formazione in orario di lavoro, i contenuti della formazione continua rispetto a quella universitaria e anche il ruolo dell'OAS.

Auspico una sempre maggiore interrelazione tra il servizio sociale professionale del Terzo Settore e quello dell'ente pubblico per la supervisione e per la formazione professionale, un confronto più sistematico che ne rafforzi la liea professionale.

La possibilità di accedere alla formazione professionale in orario di lavoro!

Il lavoro nel Terzo Settore dovrebbe riformulare la formazione universitaria creando rami formativi specifici dando allo studente di servizio sociale competenze più trasversali con abilità educative.

Parte della formazione degli assistenti sociali dovrebbe essere dedicata anche alla progettazione di servizi specifici.

Il Terzo Settore è un pozzo potenziale di risorse. Servono controlli e progetti veri. Serve organizzare supervisioni per gli operatori lasciati soli. Sappiamo benissimo che la nostra formazione universitaria non fornisce strumenti sufficienti.

Colleghi, abbiamo bisogno di più tutela! Abbiamo bisogno di fare esperienza di formazione sul campo invece di fare solo formazione teorica! Se non lavoriamo sul campo nessuna azienda ci assumerà.

A causa della sua forte dinamicità, il contesto ha richiesto l'acquisizione di

competenze formative specifiche e fortemente variegata: peccato non sentirsi compresi e appoggiati dall'Ordine nel riconoscimento di tali sforzi attraverso i crediti.

Generare cultura sulle competenze che un assistente sociale ha anche all'interno del Terzo Settore, e smontare l'idea che si è assistente sociale solo se si lavora in servizi pubblici.

La compilazione del questionario mi ha fatto riflettere sul fatto che potrebbe essere utile avere spazi di confronto con altri assistenti sociali che lavorano in un ente di Terzo Settore affine al mio.

4. Conclusioni: ambiti e strategie di formazione da incrementare

Approfondire il tema della formazione, aggiornamento e supervisione in una ricerca sugli assistenti sociali che operano o che hanno operato nel Terzo Settore è stato un percorso interessante che ha mostrato alcuni elementi della professione di servizio sociale nonché potenziali e criticità del suo esercizio all'interno di quel contesto.

Come noto, molto spesso istituzioni come l'Unione Europea² richiamano l'importanza della formazione per comprendere le trasformazioni in atto nel sistema sociale, essendo entrati nella cosiddetta 'era della conoscenza' in cui la costruzione del capitale intellettuale è indispensabile per la crescita professionale dell'individuo e per costruire una cittadinanza attiva. Apprendere, conoscere, sapere, non è solo (più) trasmissione di contenuti ma sono proprio le persone che lavorano a diventare protagonisti del mutamento, utilizzando la formazione come leva strategica della propria crescita e dell'innovazione professionale. Il concetto di formazione assume così un carattere poliseno, indipendentemente da una mera connotazione professionale o un riflesso nella struttura del rapporto di lavoro.

Venendo al mondo del servizio sociale, le forme della formazione possono assumere caratteristiche sensibilmente differenti: anzitutto essa è collegata, in modo inscindibile, con il tema dell'istruzione universitaria, ma è anche spiccatamente professionale, qualificandosi, essenzialmente, come formazione *on the job* o comunque in relazione a una pratica professionale a partire dalle ore di tirocinio obbligatorio ai fini del conseguimento della laurea e come materia per l'abilitazione professionale richiesta dall'OAS. In un certo senso, questa caratteristica della formazione (a partire da quella di base) non solo consente l'inserimento nell'attività professionale, ma anche una

² Il tema è stato più volte definito come l'apprendimento lungo l'arco della vita, o nella versione inglese, *lifelong learning* (si veda al riguardo Commissione Europea, 2010).

continua interazione con il mondo di lavoro nei termini di apprendimento attraverso il lavoro di équipe, o per aggiornamento professionale (ad esempio su nuove disposizioni di legge oppure nuove progettualità), oppure per adeguamento a mutate esigenze organizzative del proprio ente. A queste occasioni, si aggiunge la formazione legata alle scelte autonome dell'assistente sociale, che ad esempio decide di intraprendere un percorso formativo non per forza professionale ma destinato a portare un arricchimento anche di carattere personale, e che potrebbe anche riverberarsi sul piano professionale. Si tratta della possibilità di continuare la formazione universitaria (a livello di laurea magistrale oppure con un master o un dottorato di ricerca) o di crescere personalmente e professionalmente tramite la supervisione con figure esperte o altre professionalità. In queste ipotesi si profilano aspetti interessanti in termini di possibilità di usufruire di congedi nonché sull'investimento economico collegato.

Però la formazione nel servizio sociale può anche avere una funzione di garanzia del mantenimento dell'occupazione e soprattutto dell'occupabilità: non è soltanto una modalità per consentire cambiamenti nel contesto di lavoro, ad esempio passando da un settore di intervento a un altro, ma anche per l'inserimento dell'assistente sociale in nuovi contesti che richiedano specializzazione e competenze mirate. A tale riguardo, si richiama anche l'obbligo alla formazione continua degli assistenti sociali che nell'apposito regolamento prevede il conseguimento di 60 crediti formativi nel triennio tramite percorsi ed eventi formativi accreditati o riconosciuti dagli ordini regionali.

Ma c'è ancora un altro aspetto. Il ruolo della formazione professionale appare strategico per la costruzione di professionalità qualitativamente elevate. I risultati di una recente ricerca (Frost *et al.*, 2018) mostrano che per chi opera nel settore della tutela minorile la supervisione rappresenti una occasione importante di resilienza. Sono tali le competenze degli assistenti sociali che migliorano nel tempo, per professionisti che occupano una posizione pienamente attiva e collocata nei servizi sociali. Ciò può avvenire soltanto tramite il ricorso a un'attività formativa che diventi continua nel tempo, e che in qualche modo protegga – qualificandola – la figura dell'assistente sociale, che si trova a doversi confrontare con rapporti di lavoro sempre meno stabili nel tempo e mercati del lavoro assolutamente fluttuanti. Del resto, la forte diffusione anche nel servizio sociale di modelli organizzativi basati su una marcata dinamicità dei ruoli operativi rende indispensabile una certa versatilità delle capacità del professionista, il quale dovrà sapersi adattare rispetto a situazioni lavorative che mutano nel tempo affinando le proprie competenze anche però fossilizzarle in via esclusiva in un determinato settore. Per questo complesso di elementi, nel caso del servizio sociale appare riduttiva una idea di 'formazione professionale' ricondotta all'insieme

delle occasioni di apprendimento di una capacità che è nel background professionale e che, attraverso la formazione, può solo maturare.

Un ultimo argomento, prima di passare ad alcune conclusioni provenienti dall'attività di ricerca. Proprio dal rapporto tra inserimento nel mondo del lavoro sociale e formazione emerge il ruolo centrale della professionalità del singolo assistente sociale nel corso della sua vita lavorativa, che essa si svolga in un ente di Terzo Settore o in una organizzazione della Pubblica Amministrazione. Se la formazione è misura per la crescita della persona e anche condizione per essere inserita nel mondo del lavoro, essa diventa un termine di costante riferimento dapprima per garantire al professionista la possibilità concreta di lavorare e successivamente per accrescere la propria occupabilità (anche se presso datori di lavoro diversi o anche in ambiti professionali differenti), avvalorando la motivazione iniziale a operare nel sociale da cui era originata la scelta universitaria. E anche l'aggiornamento e la supervisione professionale, conseguibili sempre tramite iniziative formative, diventano presupposti dello stesso impegno sociale: strumenti essenziali per forgiare la professionalità dell'assistente sociale e parametri di misurazione (e di adattabilità) del livello professionale dello stesso.

I dati quantitativi della ricerca hanno mostrato come tanti assistenti sociali che operano nel Terzo Settore non hanno accesso pieno alle opportunità di formazione, aggiornamento e supervisione. Chi adempie l'obbligo formativo lo fa dunque presumibilmente spesso con risorse proprie e nel proprio tempo libero. La parte più qualitativa ha invece rivelato come gli stessi assistenti sociali pensino che solo attraverso un percorso di costruzione di saperi e di competenze la loro attività possa essere innovata e che la sperimentazione di interventi creativi sia più facile nel nonprofit se tale ambito non perde quella caratteristica identitaria che è data da una forte spinta relazionale e progettuale-innovativa.

La ricerca, inoltre, segnala un interessante aspetto di evoluzione del sistema nonprofit che gestisce i servizi sociali e cioè che da una parte il suo essere luogo in cui si realizzano formazione e aggiornamento per assistenti sociali risponde pienamente alla mission di un modello in cui lo scambio sociale privilegia la relazione come tale, dall'altra parte però, non favorendo la formazione in orario di lavoro dei professionisti in esso occupati, non sembra esprimere concretamente quella missione.

Un altro elemento che emerge dalla ricerca richiama lo spirito della Legge 328/2000 che, come è noto, introduceva per la prima volta in Italia il sistema integrato di servizi e interventi sociali. Senza entrare nell'eredità che la Legge ha lasciato nei territori a venti anni di distanza dalla sua approvazione, è bene ricordare che nell'ottica della sussidiarietà orizzontale e del welfare mix essa prevedeva un ruolo centrale del Terzo Settore nella co-progetta-

zione, nell'attivare la partecipazione dei cittadini e delle persone in carico ai servizi sociali, nonché nel promuovere gli strumenti di integrazione per favorire la governance partecipata. In tal senso, anche la formazione e la supervisione degli assistenti sociali possono essere occasioni di crescita comune volte a favorire non solo la conoscenza tra i professionisti ma soprattutto la condivisione di pratiche e il coordinamento delle stesse, in territori dove gli assistenti sociali operano in rete.

Inoltre, la ricerca sembra confermare che la partita della managerializzazione giocata all'interno degli enti locali ha portato a concepire la formazione come una attività legata alle esigenze del singolo professionista e non già dell'organizzazione (Lippi, 2000). I dati relativi all'accesso ad opportunità formative prodotte da enti differenti dal datore di lavoro, infatti, mostrano che nell'ipotesi migliore gli enti di Terzo Settore non meno di quelli pubblici preferiscono acquistare la formazione all'esterno mentre nell'ipotesi peggiore gli assistenti sociali si trovano a doversi costruire da soli percorsi di aggiornamento conoscenza, circostanza che alimenta una separazione tra enti erogatori dei servizi ed enti che effettuano formazione.

Sembra importante concludere sottolineando l'esigenza di un uso strategico della formazione come investimento e leva per l'innovazione nel sociale e quindi anche di una maggiore collaborazione tra gli enti del Terzo Settore, la comunità professionale e le varie agenzie della formazione. Tale esigenza sembra indispensabile per costruire percorsi di offerta formativa (a livello di corsi di laurea magistrale, ad esempio, ma anche per la formazione continua) che possano non solo garantire un maggiore accesso a opportunità formative specifiche ma siano anche costruite in collaborazione e in modo mirato per supportare lo sviluppo del servizio sociale nel nonprofit e cogliere il potenziale della professione per lo sviluppo di pratiche innovative. Rispetto alla supervisione è bene ricordare che essa fa parte dei processi di educazione, conoscenza, esperienza e sostegno (professionale): essa supporta una competenza metodologica e una solida identità professionale. A tal riguardo, la già richiamata ricerca (Frost *et al.*, 2018) sottolinea la necessità di superare un atteggiamento presente in una parte di professionisti, i quali si mostrano riluttanti alla supervisione individuale percependola come una forma di controllo.

Infine, anche in ragione del diretto impegno accademico di chi scrive, sembra utile soffermarsi su alcuni spunti che la ricerca offre alla formazione universitaria. Formare assistenti sociali implica necessariamente ammettere che esistano percorsi di inserimento professionale che richiedono modelli differenti di apprendimento, ma è altresì importante evidenziare quali siano le opportunità offerte dalla rete dei servizi che sono gestiti da enti che hanno una differente natura giuridica. Inoltre, soprattutto per i percorsi magistrali, appare importante educare alla costruzione nel tempo del proprio sapere pro-

fessionale e alla capacità di auto-valutarsi dal punto di vista della formazione da acquisire.

Considerato che l'analisi condotta ha segnalato che il Terzo Settore si propone ancora come un contesto di lavoro contraddistinto da progettualità e innovazione ma non sembra promuovere (abbastanza) la crescita professionale di coloro che sono in esso occupati, sarebbe utile che ulteriori studi approfondissero i fattori per cui è così difficile per gli assistenti sociali che operano nel nonprofit avere adeguati spazi di formazione. Un pensiero finale, quindi, magari da esaminare in uno studio futuro, è che se ci sono (attraenti) alternative alla crescita del sapere professionale, esse possono anche svolgere un ruolo nella decisione dei professionisti di rimanere nel Terzo Settore contribuendo a innovare il welfare italiano.

7. Gli assistenti sociali tra Terzo Settore e Pubblica Amministrazione: sfide e rischi di una doppia appartenenza

di *Cristina Tilli*

1. Introduzione

A partire dagli anni Novanta del secolo scorso il Terzo Settore ha acquisito un ruolo di sempre maggior rilievo nella realizzazione dei servizi sociali la cui titolarità è degli enti locali. Ciò è avvenuto essenzialmente in ragione di due circostanze: la sua capacità di saper intercettare e dare risposta ad una domanda sociale altrimenti destinata a rimanere fuori dai radar dei servizi pubblici e – soprattutto – l’affermarsi nella azione politico-amministrativa della Pubblica Amministrazione della logica del New Public Management (Guidi, 2012). È attraverso i processi di esternalizzazione alimentati da tale logica, infatti, che il Terzo Settore ha assunto su larga scala le vesti di principale produttore di servizi sociali a titolarità pubblica (Busso, 2017; Caselli *et al.*, 2021; Dorigatti, 2017).

Se è vero che i processi di esternalizzazione praticati dalla Pubblica Amministrazione hanno dato un forte impulso alla crescita del Terzo Settore produttore di servizi sociali – inducendo un rapido e significativo aumento del numero degli assistenti sociali in esso occupati – è però altrettanto vero che ciò ha in buona misura condizionato i tratti di quell’area del nonprofit. Le sue organizzazioni, infatti, si sono rapidamente espanse in parallelo con le sempre più robuste commesse provenienti dai soggetti pubblici. Tale circostanza, che ha portato ad avere impegnati in attività esternalizzate circa l’85% del totale degli assistenti sociali occupati, ha inevitabilmente determinato una crescente dipendenza economica di ampia parte del Terzo Settore dalla Pubblica Amministrazione (Lori e Pavolini, 2016), con conseguenze anche sulla situazione occupazionale degli assistenti sociali impiegati. La stretta dipendenza delle organizzazioni nonprofit dalle collaborazioni con gli enti pubblici è infatti alla base sia della precarietà, in termini oggettivi e soggettivi, dei lavoratori, e dunque anche degli assistenti sociali che operano nel

Terzo Settore, sia in senso più generale della definizione delle loro condizioni occupazionali (Baines, 2004; Dorigatti, 2017; Jaehrling, 2015)

La esternalizzazione dei servizi sociali praticata dalla Pubblica Amministrazione si presenta tipicamente come affidamento della produzione di una attività a uno o più soggetti esterni mantenendo comunque la titolarità e il finanziamento della stessa. Nella sua versione classica, tale affidamento si concretizza nella duplice forma del *contracting out* (affidamento diretto) o dell'accreditamento (affidamento indiretto) e riguarda l'intera organizzazione e produzione di un servizio. Negli ultimi anni, però, all'interno della cornice delle esternalizzazioni ha preso corpo una ulteriore modalità di affidamento nella quale l'ente pubblico chiede a quello nonprofit non tanto di produrre per suo conto un servizio ma prevalentemente di fornire del personale da impiegare nei servizi che gestisce in proprio. In questo modo, l'ente pubblico si trova nella condizione di poter utilizzare professionisti che pur formalmente dipendenti della organizzazione di Terzo Settore risultano di fatto nella sua piena disponibilità (Burgalassi, 2012; Ciucci, 2016; Dorigatti *et al.*, 2018; Fazzi, 2016; Tilli, 2021).

Oltre a segnalarsi controversa dal punto di vista giuridico (in quanto assai vicina ad una subfornitura di personale), una soluzione del genere comporta condizioni lavorative assai particolari per gli assistenti sociali che vi sono coinvolti. Tali condizioni si collegano al fatto che chi sperimenta situazioni di quel tipo sconta un posizionamento occupazionale ibrido di doppia appartenenza, che può paradossalmente ribaltarsi in un senso di non appartenenza con conseguenze che rischiano di ripercuotersi in maniera anche significativa sul suo lavoro e sulla percezione del sé professionale.

Prendendo le mosse da tale constatazione, in questo capitolo – dopo un rapido richiamo al percorso storico della esternalizzazione nei servizi sociali – vengono quindi indagati alcuni aspetti che segnano le vicende di quella platea di professionisti impegnati nella realizzazione di interventi per conto della Pubblica Amministrazione nell'ambito di accordi che di fatto prevedono una messa a disposizione di personale. Per apprezzare in modo adeguato i termini delle questioni trattate, la riflessione viene condotta effettuando anche comparazioni tra le condizioni lavorative di chi sperimenta questa atipica forma di esternalizzazione e quelle di coloro i quali sono invece coinvolti in accordi basati su forme di esternalizzazione standard. Il contributo si conclude con alcune riflessioni non solo sul profilo che ne emerge, ma anche sulle ricadute di tale collocazione sui professionisti stessi e sul loro lavoro.

2. I processi di esternalizzazione dei servizi sociali: forme e conseguenze

La pratica della esternalizzazione nasce negli anni Sessanta in ambito aziendale e in origine risponde alla necessità di promuovere la competitività dell'impresa attraverso la cessione delle attività non strategiche e lo sviluppo di partnership con altre realtà che possono ottimizzare il processo produttivo (Basilica, 2006). Nella Pubblica Amministrazione, invece, i processi di esternalizzazione si avviano all'interno di percorsi di riforma volti a «ridurre il carico burocratico che affligge i sistemi amministrativi» (Vetritto, 2006: 5) e sono favoriti dalla svolta aziendalista ispirata dal New Public Management. I loro obiettivi dichiarati sono il contenimento dei costi, una maggior efficienza dei servizi e una maggiore flessibilità organizzativa (Baines *et al.*, 2014; Bertin e Fazzi, 2010; Dorigatti *et al.*, 2018; Mori, 2015; Rossi, 2014). L'idea che alimenta la logica della esternalizzazione è che i soggetti pubblici devono concentrare la propria attenzione sul versante della regolazione più che su quello della gestione delle attività, occupandosi quindi di manovrare il timone piuttosto che remare (Osborne e Gaebler, 1995: 59).

In Italia, i processi di esternalizzazione realizzati dalla Pubblica Amministrazione si sviluppano a partire dagli anni Novanta a seguito del blocco delle assunzioni e della introduzione dei vincoli imposti dai patti di stabilità (Bertin e Fazzi, 2010, Mori, 2015). Benché utilizzati su larga scala (Zamaro e D'Autilia, 2005), tali processi rivestono un peculiare rilievo soprattutto nel campo dei servizi sociali e sociosanitari, dove prendono corpo con un largo coinvolgimento del Terzo Settore nel ruolo di produttore. Le due forme con cui le esternalizzazioni vengono effettuate sono il *contracting out* e l'accreditamento istituzionale (Burgalassi e Melchiorre, 2014; Caselli *et al.*, 2021; Rossi e Colombo, 2019).

Pur nelle differenze che le contraddistinguono, tali forme di esternalizzazione presentano una caratteristica comune ovvero l'esistenza di un rapporto di tipo asimmetrico a favore dell'attore pubblico, che detta le «regole del gioco» (Cunningham e James, 2009: 366) nei confronti sia della organizzazione di Terzo Settore che produce il servizio sia – più o meno direttamente – degli operatori che in essa lavorano (Dorigatti, 2017; Jaehrling, 2015; Rubery e Urwin, 2011). Nei servizi sociali, infatti, i processi di esternalizzazione vedono comunque la permanenza in capo all'ente pubblico del ruolo di soggetto titolare responsabile delle attività di indirizzo/finanziamento/controllo. Anche dopo l'affidamento, in sostanza, la regia complessiva sui servizi esternalizzati rimane in carico all'ente pubblico, che ne definisce le procedure di funzionamento e ne monitora e valuta la realizzazione anche in relazione ai piani di intervento individuali – prefigurando in tal modo la

possibilità di una limitazione non solo del campo di azione dell'ente di Terzo Settore ma anche dello spazio di autonomia dei suoi professionisti.

Negli ultimi anni, tuttavia, sembra che accanto alla tradizionale forma di esternalizzazione abbia trovato spazio una variante che vede la Pubblica Amministrazione affidare formalmente la produzione di un servizio ad una organizzazione nonprofit con l'obiettivo però di poter disporre direttamente degli assistenti sociali dipendenti della organizzazione – solitamente una cooperativa sociale – per poterli inserire funzionalmente nel proprio assetto organizzativo, facendoli quindi lavorare nella sede dell'ente pubblico e in maniera sostanzialmente interscambiabile con i propri dipendenti (Burgalassi, 2012; Cavarra *et al.*, 2016; Dorigatti *et al.*, 2018; Maraviglia, 2016; Tilli, 2021). In tal modo si determina una situazione che Maraviglia segnala richiamare da vicino il modello della subfornitura (2016: 84), un istituto giuridico a cui la Legge 192/98 impedisce di ricorrere quando si tratta di contratti che riguardano servizi di pubblica utilità. Non solo: con specifico riferimento ai servizi sociali, una soluzione del genere è resa improponibile anche dal dettato del DPCM 30 marzo 2001, il cui art. 5 prevede che le esternalizzazioni debbano interessare l'organizzazione complessiva di un servizio, escludendo la possibilità che attraverso di esse si provveda all'acquisto di prestazioni di manodopera.

Oltre a rappresentare una soluzione che solleva dubbi di natura giuridica, le forme di esternalizzazione che nella sostanza si configurano come subfornitura di personale pongono una serie di delicati problemi anche sotto il profilo delle relazioni che si instaurano tra soggetto pubblico, organizzazione di Terzo Settore e professionisti che di tale subfornitura sono l'oggetto. Nel caso di specie, infatti, è evidente che il collegamento tra il professionista e l'ente nonprofit viene completamente depotenziato, assumendo la veste di semplice paravento giuridico, mentre quello con la struttura organizzativa di natura pubblica nella quale si trova ad operare assume un profilo ibrido, un po' interno (la sua collocazione e il suo lavoro sono definiti in modo funzionale alle esigenze della struttura) e un po' esterno (la sua appartenenza formale e le prerogative di cui dispone sono quelle tipiche di chi lavora nel Terzo Settore). Una condizione del genere appare del tutto particolare perché colloca l'assistente sociale esternalizzato in una terra di mezzo, in cui può prendere corpo la messa in discussione di aspetti fondamentali del sé professionale. Gli assistenti sociali che sperimentano questa situazione rischiano infatti di scontare problemi che riguardano:

- a) il loro profilo identitario in relazione alla comunità professionale di riferimento, dato che questo prestito ad altro ente rende più difficile elaborare una chiara definizione della propria appartenenza, quanto meno da un punto di vista del mandato istituzionale (Bartolomei e Passera, 2011);
- b) la loro autonomia professionale, soprattutto là dove prendono corpo ri-

- chieste improprie e il problema si pone nell'alternativa tra la rivendicazione dei principi etico-deontologici e metodologici della professione e il rischio di perdita della occupazione;
- c) la relazione con le persone seguite, soprattutto per il rischio che questa posizione ibrida possa ricadere negativamente sull'autorevolezza dell'azione professionale e sul riconoscimento del ruolo professionale;
 - d) le relazioni con i colleghi dipendenti della Pubblica Amministrazione, nelle quali è assai alta la possibilità di percepirsi ed essere percepiti come 'figli di un dio minore'.

3. Lavorare in una situazione non-standard: i profili dei professionisti e del loro lavoro

Per accertare la consistenza della platea di assistenti sociali del Terzo Settore che sono coinvolti in processi di esternalizzazione nei quali in realtà si materializza una messa a disposizione di personale, all'universo degli intervistati che esercitano la professione nel nonprofit è stato chiesto di indicare se le attività in cui erano impegnati fossero organizzate dall'ente di appartenenza oppure dall'ente pubblico titolare del servizio. La domanda, in sostanza, è servita a disambiguare il quadro separando coloro che esercitano la professione nell'ambito di un servizio la cui produzione è stata interamente affidata al Terzo Settore da coloro i quali sperimentano invece la situazione che si prefigura come una subfornitura di personale. Le risposte indicano una quota prevalente di operatori impegnati in servizi affidati al nonprofit nelle classiche forme di esternalizzazione previste dalla normativa (64%) ma anche una presenza importante di professionisti che lavorano sotto il diretto controllo degli enti pubblici pur essendo contrattualmente legati ad un ente di Terzo Settore (36%).

Per costruire un profilo degli assistenti sociali del nonprofit distaccati nel pubblico vengono di seguito proposte alcune caratteristiche degli stessi, degli enti in cui lavorano e delle tipologie/ambiti delle attività a cui si dedicano maggiormente.

Dal primo focus sull'età anagrafica e professionale emerge come tali professionisti siano generalmente giovani (2 su 3 hanno meno di 40 anni) e con una esperienza abbastanza limitata nel tempo, diversamente dai colleghi che operano nella modalità di esternalizzazione standard. Tale differenziazione, pur non potendosi forse definire una vera e propria «segmentazione generazionale» (Maraviglia, 2016: 84), rappresenta un tratto significativo, che può incidere sul senso di appartenenza alla comunità professionale e avere importanti ricadute sulle nuove generazioni di assistenti sociali. Se infatti una collocazione professionale dai confini indefiniti può probabilmente essere

accettata con più facilità all’inizio della carriera, rappresentando il primo ‘vero’ lavoro rischia di creare un *imprinting* negativo all’ingresso nella comunità professionale, con ripercussioni anche nella carriera futura.

Tab. 1 - Caratteristiche degli assistenti sociali del Terzo Settore che operano in regime di subfornitura

<i>Età e anzianità di lavoro nel Terzo Settore</i>		
Classe di età	fino a 30 anni	36,8
	tra 31 e 40 anni	37,5
	oltre 40 anni	25,5
Da quanto tempo lavora come assistente sociale nel Terzo Settore	fino a 3 anni	43,7
	da oltre 3 a 8 anni	27,8
	oltre 8 anni	28,5

Non meno interessanti di quelle che emergono dal profilo socioprofessionale risultano le indicazioni fornite dall’analisi degli enti da cui gli assistenti sociali in regime di subfornitura dipendono e delle aree/ambiti di attività in cui sono impegnati.

Tab. 2 - Ente di appartenenza e rapporti di lavoro degli assistenti sociali del Terzo Settore in regime di subfornitura

<i>Caratteristiche degli enti di appartenenza</i>		
Tipologia di ente	cooperativa/impresa sociale	95,0
	altro (OdV, APS, ecc.)	5,0
Numero complessivo di addetti	fino a 50	36,9
	oltre 50	63,1
Numero di assistenti sociali impiegati	meno di 5	35,3
	5 o più	74,7

A differenza della forma standard di esternalizzazione, in cui sono coinvolti professionisti appartenenti sia alla cooperazione sociale sia a realtà no-profit di altro tipo, sul versante delle esternalizzazioni con fornitura di risorse umane la presenza di assistenti sociali dipendenti di cooperative è pressoché totalizzante (95,0%). Si tratta inoltre, per oltre il 60% dei casi, di cooperative di dimensioni medio-grandi, che in larga maggioranza dispongono di 5 o più assistenti sociali e dispongono dunque di strutture organizzative importanti – che molto probabilmente gestiscono una serie di servizi anche complessi ed affiancano agli stessi la messa a disposizione di personale alla Pubblica Amministrazione.

Dal punto di vista delle attività svolte, come emerso anche da altre ricerche (Facchini, 2010; Buralassi, 2012; Tilli, 2021) l’impegno direttamente o indirettamente rivolto alle persone/utenti rappresenta il punto focale su cui la quasi totalità degli assistenti sociali sono coinvolti; tuttavia, i professio-

nisti in condizione di subfornitura vi risultano impegnati in misura maggiore rispetto agli altri. Per contro, appare invece ridotto il loro impiego nelle attività inerenti alla progettazione e davvero residuale in quelle manageriali, di gestione del personale.

Tab. 3 - Ambito di intervento in cui sono impegnati gli assistenti sociali del Terzo Settore coinvolti in processi di esternalizzazione

	<i>Esternalizzazione in modalità standard</i>	<i>Subfornitura</i>
Area dell'accesso	4,7	15,5
Multiutenza	5,2	16,9
Contrasto alla povertà	3,7	15,5
Minori e famiglie	14,8	20,8
Disabilità	20,3	7,2
Anziani/non autosufficienza	19,3	12,4
Salute mentale	9,7	3,7
Immigrazione/protezione internazionale	12,0	3,2

Il dato sugli ambiti di intervento, nel confronto con quanto accade nell'esternalizzazione standard e alla luce di quanto osservato in precedenza, restituisce una fotografia abbastanza nitida dei profili lavorativi. Se infatti negli ambiti più praticati attraverso il modello classico di esternalizzazione è possibile individuare una serie di servizi più complessi (di tipo domiciliare, semiresidenziale e residenziale) nei quali gli enti di Terzo Settore di diverse tipologie e dimensioni storicamente sono stati ingaggiati, differente è il profilo dell'impegno lavorativo degli assistenti sociali messi a disposizione degli enti pubblici. In sostanza, questi ultimi utilizzano i professionisti che vengono loro messi a disposizione da un lato nelle attività di front-office in cui non è necessario un particolare background sull'assetto e il funzionamento della struttura organizzativa (gli ambiti dell'accesso e delle diverse misure di contrasto alla povertà); dall'altro lato, in aree in cui più che di un servizio complesso vi è necessità di singoli professionisti (nel lavoro con famiglie e minori). Essi servono verosimilmente per colmare le lacune di organico spesso presenti all'interno della Pubblica Amministrazione e offrono la possibilità al personale in essa strutturato di occuparsi di attività di altro genere; e tuttavia l'impiego di assistenti sociali collocati in questa terra di mezzo, anagraficamente e professionalmente giovani, può rappresentare un *vulnus* importante per il loro benessere lavorativo presente e futuro.

Un altro elemento significativo che emerge dai dati riguarda due ricadute importanti della collocazione di doppia appartenenza dei professionisti che il nonprofit mette a disposizione degli enti pubblici: le opportunità di crescita professionale attraverso formazione e supervisione, e il coinvolgimento nelle scelte politico-gestionali dell'ente di appartenenza.

Tab. 4 - Le opportunità di formazione e supervisione degli assistenti sociali del Terzo Settore coinvolti in processi di esternalizzazione

		Esternalizzazione in modalità standard		Subfornitura	
		in orario di servizio	fuori orario di servizio	in orario di servizio	fuori orario di servizio
Formazione organizzata dal datore di lavoro di Terzo Settore	mai	20,1	34,0	34,2	45,9
	qualche volta	57,6	56,1	52,8	46,8
	spesso	22,3	9,9	13,0	7,3
Supervisione organizzata dal datore di lavoro di Terzo Settore	mai	41,1	66,8	56,7	74,6
	qualche volta	36,3	28,4	26,8	21,3
	spesso	22,6	4,8	16,5	4,1

Come si può osservare, in ragione di una condizione occupazionale che rispetto alla organizzazione cui formalmente appartengono risulta essere più esterna che interna, gli assistenti sociali che il Terzo Settore mette direttamente a disposizione della Pubblica Amministrazione usufruiscono in misura ridotta delle occasioni di formazione e di supervisione professionale realizzate dal datore di lavoro. Nel confronto con i colleghi esternalizzati nell'ambito di accordi standard, infatti, la penalizzazione su questo fronte appare evidente: lo scarto è di circa 15 punti percentuali se il riferimento sono gli eventi organizzati in orario di servizio e non di molto inferiore se il riferimento sono quelli organizzati fuori da tale orario. Per la stessa ragione, anche la percezione che chi è oggetto della subfornitura ha riguardo alle opportunità di crescita professionale risulta essere significativamente inferiore rispetto a quella degli altri assistenti sociali esternalizzati. In sostanza, dunque, chi è coinvolto in processi di subfornitura appare collocato in una terra di mezzo in cui gli aspetti relativi alla manutenzione e alla crescita professionale si propongono non adeguatamente preservati dagli enti a cui appartengono non avendo però una copertura certa neppure da parte degli enti in cui operano.

È inoltre ovvio che la condizione di coloro i quali scontano una doppia appartenenza, risultando formalmente inseriti in un ente ma funzionalmente attribuiti ad un altro, comporta il rischio di una perdita di collegamento con il contesto di provenienza, una circostanza che emerge chiaramente anche dal modo in cui quei professionisti vengono coinvolti nelle vicende della organizzazione nonprofit da cui dipendono. Se infatti coloro che lavorano in servizi gestiti direttamente dal Terzo Settore sono coinvolti più o meno frequentemente nelle scelte politico-gestionali che riguardano il loro ente di appartenenza (72%), circa la metà degli assistenti sociali che sono oggetto di una sostanziale cessione di personale non viene mai coinvolta in tali scelte. I professionisti che subiscono la subfornitura, insomma, scontano una estraniamento dalle dinamiche della realtà a cui pure formalmente appartengono.

Sinora il quadro della situazione degli assistenti sociali del Terzo Settore distaccati presso enti pubblici presenta più ombre che luci, ma la condizione di doppia appartenenza in cui si trovano sembra presentare almeno un risvolto positivo.

Tab. 5 - Occasioni di conflitto e richieste improprie per gli assistenti sociali del Terzo Settore in regime di subfornitura

<i>Conflitti e richieste improprie da parte della organizzazione per cui lavora</i>		
Richiesta della organizzazione di svolgere compiti non congruenti con la professione	mai	44,2
	qualche volta	39,6
	spesso	16,1
Richiesta della organizzazione di svolgere più ore di quante ne vengono riconosciute e pagate	mai	52,9
	qualche volta	32,7
	spesso	14,4
Conflitto con l'organizzazione circa la tipologia di intervento professionale da mettere in atto	mai	59,4
	qualche volta	35,1
	spesso	5,5
Conflitto con l'organizzazione circa una decisione operativa presa/da prendere	mai	54,8
	qualche volta	39,9
	spesso	5,2

Gli assistenti sociali che lavorano in servizi che il Terzo Settore gestisce in affidamento diretto o indiretto sperimentano con una certa frequenza situazioni in cui l'ente di appartenenza avanza loro richieste incongrue riguardo i compiti da eseguire e il monte ore da svolgere oppure rilievi riguardo al modo di esercitare la professione. Coloro che invece sono di fatto distaccati presso gli enti pubblici sembrano misurarsi in misura minore con tali difficoltà. Il quadro che emerge, dunque sembra proporre per questi ultimi una condizione che almeno sotto questi aspetti risulta più favorevole, forse anche proprio per il loro profilo ibrido e trasversale.

4. La percezione della propria collocazione occupazionale: senso di precarietà, soddisfazione, bisogno di tutela, aspettative

È convincimento assai diffuso tra gli operatori che la precarietà costituisca uno degli elementi che caratterizzano l'esperienza lavorativa nel Terzo Settore, soprattutto quando si tratta di una posizione collegata ad un affidamento temporaneo di attività come nel caso dei servizi sociali esternalizzati dagli enti pubblici. Sebbene al personale che è impegnato in questo tipo di rapporti siano riservate specifiche tutele (la cosiddetta clausola di riassunzione), appare infatti del tutto comprensibile che tra i diretti interessati una condizione del ge-

nere sia percepita come particolarmente esposta al rischio di perdita del lavoro. Anche su questo fronte, tuttavia, la situazione degli assistenti sociali che sono coinvolti in forme di esternalizzazione standard e quella di chi invece sperimenta la pratica della subfornitura sembra proporsi in modo differente.

Tab. 6 - Stabilità/precarietà della collocazione lavorativa negli assistenti sociali del Terzo Settore coinvolti in processi di esternalizzazione

	<i>Esternalizzazione in modalità standard</i>	<i>Subfornitura</i>
Stabile	27,9	14,5
Sostanzialmente stabile, compatibilmente con la situazione del mercato del lavoro	49,5	44,6
Precaria, ma se necessario questo ETS potrebbe ricollocarmi	7,3	14,3
Precaria, ma negli anni ho sempre lavorato, anche se con qualche interruzione	7,7	13,5
Molto precaria	7,6	13,1

Come emerge dai dati riportati in tabella, il vissuto di precarietà è sensibilmente più esteso tra i professionisti che sono oggetto di subfornitura. Il valore percentuale di chi considera stabile la propria collocazione occupazionale corrisponde infatti alla metà di quello espresso dai colleghi che sono coinvolti nelle forme tradizionali di esternalizzazione, mentre il valore di chi sente la propria condizione molto precaria è pari al doppio; precarietà che, secondo gli interessati, ha ricadute importanti nelle relazioni con le persone/utenti di cui si occupano, in quelle con colleghi e superiori, e più in generale nel sentirsi e venire riconosciuti come professionisti autorevoli. È verosimile che tale percezione risenta di un senso di appartenenza più debole nei confronti dell'ente di Terzo Settore, collegato alla posizione che tali professionisti rivestono.

Allo stesso modo di quel che si registra nell'intero comparto – su questo la letteratura è concorde – anche tra gli assistenti sociali del nonprofit coinvolti nei processi di esternalizzazione il livello di soddisfazione per il proprio lavoro risulta abbastanza elevato, sia in termini complessivi sia riguardo ai diversi aspetti che contraddistinguono una posizione lavorativa (dimensione professionale, dimensione relazionale e dimensione contrattuale). Appare invece fonte di una scarsa soddisfazione l'aspetto della retribuzione.

Osservando le valutazioni espresse da coloro i quali dipendono da una realtà nonprofit ma risultano funzionalmente assegnati ad un ente pubblico e mettendole a confronto con quelle dei professionisti coinvolti nelle esternalizzazioni standard, però, si rileva che nei primi è maggiore la soddisfazione per gli aspetti legati alla dimensione professionale e alla organizzazione del lavoro (in particolare rispetto agli orari, verosimilmente per un allineamento con la più favorevole condizione degli operatori pubblici con cui lavorano),

mentre i secondi appaiono più soddisfatti sul fronte delle relazioni con i colleghi e con i responsabili dei servizi, e meno insoddisfatti riguardo alla retribuzione. Su quest'ultimo elemento ha probabilmente un impatto importante la possibilità di confronto diretto con i colleghi dipendenti dalla Pubblica Amministrazione, che a parità di competenze vedono un riconoscimento contrattuale migliore (cfr. anche Esposto *et al.*, 2019).

Un elemento collegato al livello di soddisfazione è il grado di tutela che gli assistenti sociali avvertono da parte dell'ente di Terzo Settore di cui sono dipendenti. Il tema della tutela offerta dal datore di lavoro può essere declinato secondo tre prospettive: come lavoratore, come professionista e più in generale come persona.

Come si rileva dai dati, la percezione di una tutela elevata da parte dell'ente di appartenenza è significativamente maggiore negli operatori che sono impiegati in servizi che il Terzo Settore gestisce con forme di esternalizzazione standard rispetto a chi è coinvolto in meccanismi di subfornitura. Al di là della modalità "abbastanza", su cui si colloca circa la metà di entrambi i sub-campioni per tutte le prospettive considerate, si osservano differenze significative se ci si sposta verso gli estremi, con quote importanti (il 38% in tutti e tre i casi) di professionisti distaccati presso gli enti pubblici che si sentono poco o per niente tutelati dall'ente nonprofit da cui dipendono. La ragione di ciò sembra realisticamente riconducibile proprio alla condizione di formale appartenenza ma sostanziale estraneità che segna il vissuto di questi ultimi, che in certa misura faticano a riconoscere la organizzazione Terzo Settore come il soggetto che si fa carico delle loro esigenze.

Tab. 7 - Quanto gli assistenti sociali coinvolti in processi di esternalizzazione si sentono tutelati dall'ente di Terzo Settore da cui dipendono

		<i>Esternalizzazione in modalità standard</i>	<i>Subfornitura</i>
come lavoratore	per niente	6,2	9,5
	poco	19,3	29,1
	abbastanza	52,9	49,4
	molto	21,5	11,9
come professionista	per niente	5,5	8,5
	poco	22,3	30,3
	abbastanza	51,1	49,6
	molto	21,1	11,6
come persona	per niente	5,6	9,1
	poco	17,3	26,8
	abbastanza	51,2	50,7
	molto	26,0	13,3

Già è stato segnalato che gli assistenti sociali coinvolti nelle esternalizzazioni in cui di fatto si realizza una cessione di personale risultano in linea

di massima più giovani e con una carriera lavorativa più breve rispetto ai colleghi inseriti nelle esternalizzazioni standard. E probabilmente è proprio la combinazione di tali caratteristiche con la particolare condizione che sperimentano a determinare in loro il robusto convincimento che la successiva collocazione in un ente pubblico rappresenti un esito abbastanza plausibile.

Come si rileva nella Tabella 8, i professionisti che lavorano nei servizi pubblici sulla base di accordi di subfornitura di personale, infatti, guardano al futuro di medio-lungo periodo con una certa fiducia alla possibilità di stabilizzarsi nella Pubblica Amministrazione (57,5%) e in misura assai più contenuta immaginano la loro prosecuzione di carriera nel Terzo Settore, mentre chi lavora nei servizi sociali che quest'ultimo gestisce integralmente a seguito di un affidamento da parte di un ente pubblico tende a prefigurare come assai più probabile la prospettiva di rimanere nel perimetro del no-profit.

Tab. 8 - Dove si vedono dal punto di vista lavorativo tra 10 anni gli assistenti sociali in regime di acquisizione di personale

<i>Dove ti vedi dal punto di vista lavorativo tra 10 anni</i>	
Nella situazione attuale	14,4
Sempre in un ETS, ma non necessariamente in questo	14,2
In un ente pubblico	57,5
A svolgere un altro lavoro	8,7

Come si vedrà più avanti, questo sentirsi ‘di passaggio’ nella collocazione tra Terzo Settore e Pubblica Amministrazione ha effetti importanti sulla percezione del proprio sé professionale e sul lavoro degli assistenti sociali coinvolti in meccanismi di subfornitura.

5. Profilo (ibrido) e identità (debole) degli assistenti sociali coinvolti in accordi di subfornitura

Dai dati analizzati emerge in maniera abbastanza chiara come i professionisti che lavorano in una forma impropria di esternalizzazione, quale la subfornitura, presentino un profilo peculiare, diverso da quello che è possibile rintracciare in letteratura e nei dati raccolti con questa ricerca a coloro che sono occupati secondo la modalità standard di esternalizzazione. Tale profilo può essere analizzato riguardo a due aspetti: chi sono e dove lavorano tali professionisti; come si percepiscono.

I dati evidenziano come, in una collocazione sul confine tra pubblico e no-profit, operino prevalentemente professionisti più giovani – per età ed esperienza professionale – che dipendono da cooperative sociali di dimensioni medio-grandi; ma l’elemento forse più caratterizzante è rappresentato dal fatto di lavorare prevalentemente non in servizi complessi, come sto-

ricamente accaduto nello sviluppo del Terzo Settore, ma come fornitori di prestazioni professionali.

Ciò non è di poco conto, perché nella maggior parte dei casi rischia di limitare gli spazi di sviluppo di una professione multidimensionale, volta a mettere in campo le proprie competenze non solo nell'ambito del processo di aiuto ma anche in ruoli di tipo manageriale-organizzativo e politico-sociale (Dellavalle, 2022; Tilli, 2021). Non a caso, dalla ricerca emerge che gli assistenti sociali in regime di subfornitura vengono scarsamente impegnati in attività diverse dal lavoro con le persone/utenti, a conferma di un appiattimento del loro lavoro su tale versante. A ulteriore conferma del fatto che la collocazione nella terra di mezzo tra pubblico e nonprofit non favorisca lo sviluppo della professione di coloro che vi sono coinvolti possiamo osservare le minori opportunità di formazione e supervisione che il Terzo Settore datore di lavoro fornisce loro¹.

Dal punto di vista della percezione che gli assistenti sociali in subfornitura hanno della propria condizione occupazionale e professionale, il quadro si presenta più negativo rispetto a quanto generalmente osservato in chi lavora in servizi realizzati dal Terzo Settore. Un primo elemento è rappresentato dal senso di precarietà, più forte rispetto ai colleghi in esternalizzazione standard e con un maggior impatto sulla qualità delle relazioni professionali e sulla possibilità di vedersi riconosciuti come professionisti autorevoli. Ciò si collega con – e in parte probabilmente influisce su – una soddisfazione lavorativa complessivamente inferiore, tranne che per la dimensione più strettamente professionale, e soprattutto ad un senso di minor tutela da parte del proprio datore di lavoro; elementi, d'altro canto, che raramente possono trovare un riscontro nell'ente pubblico presso il quale tali professionisti sono distaccati.

Data la particolare collocazione in cui si trovano ad operare, non stupisce quindi che alla domanda se il profilo professionale dell'assistente sociale che lavora nel Terzo Settore sia diverso da quello di chi lavora nel pubblico quasi il 62% tra quelli che operano in subfornitura risponda che non vi sono sostanziali differenze tra i due contesti. La condizione indotta da tale modalità di esternalizzazione, in sostanza, porta a considerare il profilo professionale dell'assistente sociale pubblico e del nonprofit sostanzialmente sovrapponibile. Ciò viene ulteriormente rafforzato dal fatto che anche la parte di assistenti sociali in subfornitura che pure ritiene vi siano delle differenze non le ravvisa né in un maggior senso di responsabilità, motivazioni ideali o in un particolare senso di appartenenza di chi vi lavora; né, d'altro canto, riconosce agli enti di Terzo Settore una particolare capacità di produrre innovazione, di realizzare

¹ Almeno riguardo alla supervisione, tale gap potrebbe in prospettiva venire colmato a seguito dell'inserimento di tale attività nei LEPS e della messa a disposizione di specifici fondi. Diversi enti locali, infatti, stanno avviando percorsi di supervisione in cui sono coinvolti anche gli assistenti sociali messi a disposizione dal Terzo Settore.

una democrazia interna e di favorire il protagonismo dei propri operatori. Tali considerazioni potrebbero essere in parte collegate alla maggior distanza tra questi lavoratori e la organizzazione da cui formalmente dipendono, per cui di fatto non ‘toccano con mano’ le modalità operative interne di essa e dunque le leggono in maniera più sfumata; ma potrebbe essere anche una lettura tutto sommato corretta di un effetto secondario e negativo di tale modalità di esternalizzazione, che sostanzialmente utilizza il Terzo Settore quasi come un’agenzia di *recruiting*, limitandone al minimo le potenzialità.

In ogni caso, il tratto della ‘distanza’ emerge come distintivo degli assistenti sociali del Terzo Settore distaccati presso un ente pubblico; e benché esso possa avere anche delle ricadute positive – un po’ più di autonomia e meno contrasti con l’organizzazione – in definitiva si sostanzia in un minor radicamento nell’ente di appartenenza, nelle cui attività vengono meno coinvolti e da cui si sentono meno tutelati. Per tali motivi essi, a differenza degli assistenti sociali che lavorano nella modalità classica di esternalizzazione, si vedono molto più di passaggio nella propria condizione lavorativa. Gli assistenti sociali in regime di acquisizione di personale vivono quindi una collocazione ibrida, per la quale in parte percepiscono una sorta di «sfocatura dei confini organizzativi» (Flecker, 2009: 258), in parte vivono in maniera più confusa la propria appartenenza divisi tra le richieste della Pubblica Amministrazione e quelle di un Terzo Settore che, benché distante, rimane pur sempre il datore di lavoro.

Tale collocazione da ‘servitore di due padroni’ (Corleto, 2021) acuisce il peso della relazione triangolare tra il professionista e i due enti a cui deve fare riferimento, mettendolo di fronte alla sfida di una doppia lealtà e di un doppio controllo sul proprio operato; e ciò non favorisce il senso di appartenenza al Terzo Settore e la convinzione di potervi lavorare a lungo. I riscontri emersi, tuttavia, segnalano che i professionisti coinvolti nei processi di subfornitura sembrano muoversi non tanto nella direzione di una doppia appartenenza, con il corollario di un doppio mandato istituzionale (Bartolomei e Passera, 2011), quanto di una *non appartenenza*, in una sorta di equidistanza rispetto a entrambi gli enti.

Il quadro composito sin qui ricostruito può comportare importanti ricadute sia sui professionisti coinvolti sia sul loro lavoro – e di conseguenza, sulle persone di cui essi si prendono cura. Il rischio più importante che sembra potersi ravvisare è quello di contribuire a costruire una identità professionale debole e sostanzialmente solitaria, poiché sentita come ‘altro da noi’ sia da chi opera nel Terzo Settore sia dai colleghi della Pubblica Amministrazione. Certamente su questo ultimo aspetto molto dipende dal clima organizzativo (Quaglino *et al.*, 1992) presente nel servizio pubblico e nel ruolo svolto dal responsabile a favore o meno di una reale integrazione tra gli assistenti sociali pubblici ed i ‘colleghi

di cooperativa'. Tuttavia, la percezione di due gruppi distinti è spesso nitidamente presente, ed ha ripercussioni importanti sulle relazioni tra i professionisti; senza dimenticare che spesso la Pubblica Amministrazione attribuisce loro formalmente solo una funzione di supporto – per evitare la contestazione della subfornitura di manodopera considerata illegale – sebbene sia evidente che svolgono appieno l'esercizio della professione. Infine, come si è potuto osservare, la distanza dall'ente no-profit da cui dipendono non è solo una percezione degli assistenti sociali coinvolti, ma rappresenta anche la posizione dello stesso ente, che offre loro meno opportunità di sviluppo e di partecipazione alla vita societaria. D'altro canto, il fatto di essere di passaggio nelle strutture comunali rischia di compromettere il riconoscimento formale del loro lavoro anche da parte delle persone che si rivolgono ai servizi.

Un'altra ricaduta importante ha a che vedere con lo sviluppo della professionalità degli assistenti sociali distaccati presso gli enti pubblici e consiste nell'utilizzarla quasi esclusivamente nel lavoro all'interno dei processi di aiuto. Ciò, difatti, limita di molto l'impegno in ambiti quali la progettazione, l'organizzazione e più in generale il lavoro nella dimensione preventivo-promozionale e comunitaria, e rischia di far perdere la complessità e la multidimensionalità della professione stessa.

Lo scarso riconoscimento formale del lavoro svolto, unito alla solitudine e ad un appiattimento della professionalità nel solo lavoro sul caso mette a dura prova la possibilità di svolgere al meglio la propria professione, ed è paradossale che ciò avvenga in un rapporto di lavoro in cui è coinvolta la Pubblica Amministrazione. Tali criticità, peraltro, rischiano di far vacillare nei professionisti coinvolti il senso di identità professionale, provocando in alcuni casi cortocircuiti identitari che possono portare l'assistente sociale ad interrogarsi sul senso del proprio agire e sull'efficacia del proprio intervento.

Tutto questo ha importanti conseguenze anche sul lavoro degli assistenti sociali coinvolti, ed in particolare sulle relazioni con le persone di cui si prendono cura, focus centrale del lavoro sociale² nonché più in generale dei servizi alla persona (Olivetti Manoukian, 1998). Tali relazioni, infatti, richiedono che il professionista sia capace di rispettare i tempi delle persone di cui si occupa (Bartolomei e Ferrante, 2021) ma anche che sia anche in grado di garantire la stabilità di una relazione di aiuto. Non a caso, il 70% degli assistenti sociali coinvolti in meccanismi di subfornitura ritiene che la propria precarietà impatti negativamente sulla qualità delle relazioni con le persone/utenti e soprattutto sulla possibilità di portare a termine i percorsi di aiuto.

² Il tema della relazionalità del lavoro dell'assistente sociale è ampiamente presente nella letteratura di settore di cui si richiama, a titolo esemplificativo, Bartolomei e Passera, 2011; Dellavalle, 2022; Facchini, 2010; Fargion, 2009; Neve, 2008.

Il quadro complessivo dell'analisi svolta restituisce non pochi elementi di preoccupazione riguardo ad una forma di esternalizzazione impropria – fuori dal dettato normativo e difficile da definire – ma che si presenta oggi, secondo quanto emerso dalla ricerca, con una consistenza significativa. Si tratta di una forma che estremizza alcune sfide già presenti nella esternalizzazione standard, prima tra tutte quella della necessaria triangolazione del professionista che deve relazionarsi con due organizzazioni diverse (Caselli *et al.*, 2021; Dorigatti, 2017; Jaerling, 2015; Rubery e Urwin, 2011), e che quindi propone ulteriori rischi di riduzione di spazi ad una professionalità complessa. Inoltre, vi è da considerare che se la spinta in chiave prestazionale impressa ai servizi sociali dal New Public Management viene osservata come un tratto caratterizzante di questa epoca (Caselli *et al.*, 2021; Guidi, 2012; Healy, 2009), il rischio di una deriva in tal senso sembra essere più consistente proprio per i professionisti collocati impropriamente in subfornitura.

La consapevolezza di tali ricadute potrà certamente essere utile nell'affrontare la sfida di trovare, da parte della politica e del complessivo sistema dei servizi, strade e strumenti per superare simili modalità di affidamento del lavoro sociale. Ciò però dipende sicuramente anche dalla capacità che gli assistenti sociali sapranno mostrare nel continuare ad esercitare la loro professione posta al confine – tra persone e organizzazioni, tra il servizio in cui operano e gli altri che compongono il sistema complessivo, tra dimensione politica e dimensione tecnica (Esposto *et al.*, 2019; Gui, 2009) – senza che tale confine divenga per loro stessi condizione esistenziale e professionale.

8. *Praticare innovando dallo spazio del Terzo Settore*

di Luigi Gui, Anna Zenarolla*

1. Introduzione

Sin dagli ultimi decenni del secolo scorso il Terzo Settore è parso rappresentare, in Europa e massimamente in Italia, il campo emergente di costruzione di un nuovo welfare: meno *state* e più *mix*, meno welfare istituzionale (Titmuss, 1958) e più welfare society (Donati, 1996).

Grazie all'emergenza del Terzo Settore era sembrato che i sistemi di protezione sociale divenissero capaci di cogliere e sviluppare la «rilevanza collettiva della soggettività» (Boccacin, 1993: 50) per superare, scriveva allora Cesareo (1981), «la crisi di crescita delle aspettative dell'utenza nei confronti del soddisfacimento dei bisogni». La forma impersonale delle erogazioni pubbliche universalizzate e standardizzate, per quanto prometteva il primo welfare, pareva non saper più intercettare l'eterogenea, cangiante e impellente richiesta di relazione, di inter-personalità, di soggettività intrinseca all'espressione dei bisogni delle persone/cittadini/utenti, non comprimibile nella pre-codifica formale delle titolarità assistenziali, regolate da un welfare 'troppo' pubblico (De Vita, Donati e Sgritta, 1994). Il privato sociale, emergente dagli anni Ottanta, mostrava la necessità di «adottare la semantica dell'emergenza societaria» (Donati, 2004: 50), il valore di costruzioni di welfare co-generate dagli intrecci relazionali e associativi della società civile, vicini simbolicamente e fisicamente ai bisogni percepiti da popolazioni sempre meno uniformi, in condizioni di vita sempre meno stabili, entro spazi sociali tendenzialmente disgregati e per converso necessitanti di sviluppare capitale sociale, generatore di fiducia e mutualità, altrimenti a rischio di erosione (Di Nicola, Stanzani e Tronca, 2008).

* Il capitolo è frutto della ricerca e della riflessione comune dei due autori; tuttavia, al fine di attribuire l'autorialità alle parti redatte, Luigi Gui è autore dei paragrafi 2 e 3; Anna Zenarolla dei paragrafi 4 e 5; i paragrafi 1 di introduzione e 5 di conclusione sono stati scritti da entrambi gli autori.

Il Welfare State pareva essersi avvilito nella spirale perversa della domanda di prestazioni a spesa pubblica crescente (EISS, 2001), generata dalla combinazione insoddisfacente tra il moltiplicarsi delle domande soggettive di risposte particolari ai bisogni di società sempre più pluralistiche, da un lato, e lo sforzo istituzionale, nei fatti insufficiente, di standardizzare livelli e contenuti delle prestazioni assistenziali, dall'altro. Gli obiettivi del welfare novecentesco, di uniformità, impersonalità, titolarità formale dell'assistenza sono parsi ormai compromessi nell'era della 'società liquefatta' (Bauman, 2002), permeata dalla semantica della libertà individuale, dell'iper-eterogeneità delle composizioni esistenziali di *agency* personali di benessere (Sen, 2010), della flessibilità e dell'innovazione continua sui piani dell'organizzazione, dell'economia e della conoscenza (Luciano, 2014). La ricerca qui illustrata prende in considerazione in modo particolare l'affermarsi di una parte di sistemi di welfare non più 'a mano pubblica', pur ad essi complementari, tradotti nell'operatività concreta di volontari e *professionals*, più o meno riconducibili a profili professionali precisi. Tra quest'ultimi, in modo particolare, ci si interroga sull'azione degli assistenti sociali operanti nel no-profit e sull'eventuale caratterizzazione del loro modo di agire e di percepire la propria azione all'interno degli enti di Terzo Settore. Ancor più specificatamente, si cerca di cogliere l'ampiezza e l'autenticità della loro implicazione nei processi di innovazione dei servizi e delle modalità di intervento.

2. La capacità di innovazione nel lavoro degli assistenti sociali del Terzo Settore

La ricerca coglie la prospettiva degli assistenti sociali impegnati negli enti di Terzo Settore, illuminando, dal loro punto di vista, questa parte del lavoro sociale diffusamente ed eterogeneamente presente nel territorio nazionale. In questo approfondimento, come accennato, abbiamo voluto esplorare in particolare l'aspetto dell'innovazione. Il tema non è nuovo, diversi autori ne hanno affrontato le dinamiche mettendo a fuoco la duttilità del Terzo Settore nell'articolare la propria capacità di intervento attraverso «incrementi evolutivi» (Fazzi, 2013), che consentano di perseguire la mission sociale e solidale del mondo no-profit, potendola conciliare con esiti di efficacia e di efficienza, anche per gli assetti economici, strutturali, organizzativi e gestionali. Attraverso la presente ricerca si è inteso cogliere in quale misura, nella percezione vissuta in prima persona dagli assistenti sociali intervistati, gli enti per cui hanno prestato o prestano tuttora servizio sono capaci di innovare sé stessi e la propria azione nel territorio, di porsi efficacemente in relazione alle

domande emergenti dalle persone che si accingono a servire, di recepire anche le istanze di chi riesce meno ad accedere ai benefici del welfare istituzionale.

2.1. Dimensioni e proporzioni

Ponendo attenzione alle risposte del campione intervistato sulla praticabilità reale dell'innovazione nel Terzo Settore, osserviamo che gli assistenti sociali indicano in prevalenza che “ci sono i presupposti per produrre innovazione che poi, però, si realizza solo in particolari condizioni”. Dunque, generalmente, la potenzialità d'innovazione è riconosciuta, ma la sua reale attuazione non è scontata. Se distinguiamo in particolare per quali organizzazioni operano gli intervistati, ci si accorge che la percentuale prevalente di coloro che riconoscono tale capacità di innovazione sta nelle organizzazioni di volontariato (83%) e, a seguire, nelle associazioni di promozione sociale (82%); mentre, di converso, sono gli assistenti sociali che lavorano nelle cooperative sociali ad annoverare la quota percentuale relativamente più alta di coloro che dicono che “non è mai capitato di potere verificare capacità di innovazione nel Terzo Settore” (14%, il doppio del valore rilevato nelle associazioni di volontariato e nelle associazioni di promozione sociale). Dunque: vi sono più *chances* di innovazione nel volontariato e nell'associazionismo di quante ve ne siano nelle cooperative sociali? Forse, ma il dato non va enfattizzato, trattandosi comunque, anche per le cooperative, di una percentuale della modalità di risposta “non mi è mai capitato” quattro volte inferiore alla percentuale di chi (56%), invece, afferma che vi siano i presupposti dell'innovazione, pur a particolari condizioni.

Questi primi esiti della ricerca paiono sorreggere l'ipotesi secondo cui, a differenza di quanto accade nei gruppi di volontariato o nelle associazioni di promozione sociale, una parte delle cooperative sociali, radicate da tempo nel mercato dei servizi sociali e sociosanitari, avrebbe ormai assunto standardizzazioni operative e procedure formali simili al committente istituzionale pubblico, meno propenso all'innovazione (Lazzari e Gui, 2013: 29). Va precisato, tuttavia, che le risposte alle interviste si basano sulla percezione soggettiva dei professionisti interpellati, per questo è interessante notare che tra gli assistenti sociali che lavorano in cooperative sociali, alla domanda sull'aver sperimentato la capacità di innovazione, coloro che sono anche soci della cooperativa presso cui lavorano affermano che “è davvero così” nel 15% dei casi, cioè 5 punti percentuali in più di coloro che, pur lavorandovi, non sono soci. Parrebbe manifestarsi, dunque, una correlazione tra l'adesione personale all'ente di Terzo Settore in cui si lavora, forse sostenuti da una

motivazione ideale (Niero *et al.*, 2015: 193), e la percezione delle sue possibilità di innovazione.

Se poi si incrociano i dati delle risposte alla domanda sulla capacità di innovazione del Terzo Settore con la variabile rappresentata dal numero di assistenti sociali che lavorano nell'ente, ci si accorge che è percentualmente maggiore la frequenza delle risposte "ci sono i presupposti per produrre innovazione" e "ho sperimentato che è davvero così" tra gli intervistati che riferiscono di essere l'unico assistente sociale dell'ente (75%, sommando i dati dell'una e dell'altra risposta) o tra coloro che riferiscono di essere entro un numero tra 2 e 5 assistenti sociali impiegati nell'ente (74%), mentre tali valori percentuali calano all'aumentare del numero degli assistenti sociali in organico nella organizzazione di Terzo Settore, sino al 66% di risposte complessivamente positive laddove essi sono più di 10.

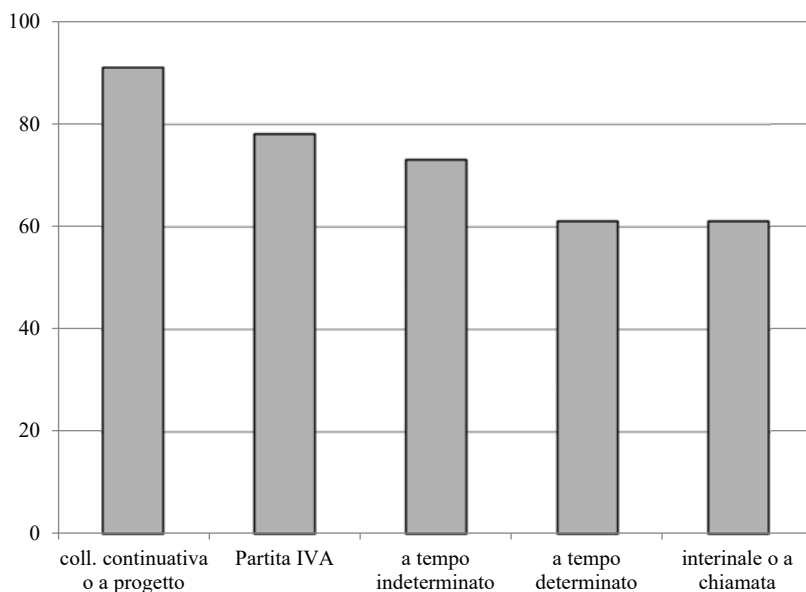
Questa seconda informazione sembra rafforzare l'opinione che vi sia un legame tra l'implicazione 'ravvicinata' dell'assistente sociale con l'ente di appartenenza (essere soci, essere l'unico professionista o un piccolo gruppo ben riconoscibile) e la percezione delle potenzialità di innovazione del servizio. D'altro lato, si può anche presumere che gli enti di Terzo Settore che abbiano in organico molti assistenti sociali siano relativamente meno versati all'innovazione, essendo quelli che più spesso assumono funzioni di erogazione di servizi esternalizzati dall'ente pubblico tramite appalti ben definiti nel mansionario, per attività professionali già pre-disposte e standardizzate dall'ente appaltatore.

Un altro dato che consente di illuminare ancor più la valutazione sulla possibilità di innovazione degli enti di Terzo Settore è relativo alla numerosità complessiva degli addetti. Da quanto traspare dalle interviste, la possibilità di innovazione è più presente nelle organizzazioni con un numero di addetti superiore alle 11 unità e ancor più in quelle che hanno tra i 51 e i 200 addetti; in essi, riguardo alla possibilità di innovazione 1 assistente sociale su 4 afferma che "ho sperimentato che è davvero così", mentre tale modalità di risposta torna a calare se ci si riferisce a enti con oltre 200 unità. Si è dunque indotti a ritenere che da un lato enti troppo piccoli faticino ad avviare innovazione e dall'altro lato enti troppo grandi riducano l'eventualità di sperimentare davvero innovazione. Sembrerebbe, cioè, che i processi innovativi nei servizi necessitino di una certa dimensione organizzativa, al di sopra e al di sotto della quale la capacità di innovare si riduce.

La considerazione sul rapporto positivo tra dimensione e innovazione si rileva anche per l'impegno orario di lavoro presso l'ente. Gli assistenti sociali che riferiscono potenzialità innovative nel loro lavoro sono per la maggior parte impegnati oltre 36 ore alla settimana, mentre quanto più scende l'orario lavorativo settimanale tanto maggiore è la percezione di non poter

riscontrare innovazione. Anche in merito all'anzianità di servizio si rileva la prevalenza della percezione di innovazione possibile tra gli assistenti sociali che hanno oltre 10 anni di carriera lavorativa nel Terzo Settore. Considerando anche l'età, si conferma la constatazione che con il crescere dell'esperienza professionale aumenta anche la porzione di chi dichiara di aver potuto effettivamente constatare le capacità di innovazione: quasi doppia in chi ha superato i 60 anni di età rispetto a chi appartiene alla classe di età fra i 31 e i 40 anni. La consistenza quantitativa e prolungata di lavoro, dunque, pare consentire agli assistenti sociali maggiori occasioni di sperimentare innovazione. Se si considerano, poi, i dati relativi alla tipologia del rapporto di lavoro, gli assistenti sociali dipendenti a tempo determinato dichiarano di non poter sperimentare innovazione in una proporzione doppia rispetto ai colleghi con contratto a tempo indeterminato (20% i primi, 10% i secondi).

Fig. 1 - Assistenti sociali per i quali nel Terzo Settore si sperimenta l'innovazione o ci sono i presupposti per farlo e tipologia di rapporto di lavoro



Una parziale conferma di questa ipotesi si osserva dall'analisi delle risposte rese dagli assistenti sociali in merito all'autonomia nella organizzazione del lavoro. Nel caso il lavoro dell'assistente sociale sia interamente organizzato dall'ente di appartenenza, la potenzialità di innovazione percepita dagli intervistati supera di 14 punti percentuali quella espressa dal segmento del campione che, pur lavorando nel Terzo Settore, risulta operativamente di-

staccato in un ente pubblico che ne organizza il lavoro. Questo accade, in particolare, se tale collocazione è all'interno del Ministero della Giustizia (il 33% di chi lavora in quel contesto dichiara che “non è mai capitato” di poter verificare innovazione), mentre maggiori margini di autonomia innovativa si registrano negli enti locali e nelle aziende sanitarie. Si tratta del noto processo di isomorfismo organizzativo (Meyer e Rowan, 1977) esercitato dagli enti più burocratici e istituzionali, che spinge a conformarsi alle prassi della struttura dominante. D'altro lato, come si è visto, anche nella provvisorietà più elevata (lavoro interinale e a chiamata) e nella conseguente incertezza lavorativa la componente innovativa si riduce.

3. Innovazione e relazione

Ci soffermiamo ora ad analizzare le potenzialità di innovazione nel lavoro degli assistenti sociali del Terzo Settore in relazione al coinvolgimento diretto con le persone utenti del servizio.

Incrociando i valori percentuali delle risposte che indicano potenzialità di innovazione con le risposte di chi si rapporta direttamente con l'utenza, si osserva che i poli opposti (“non lavoro mai” a diretto contatto con l'utenza e ci lavoro “spesso”) si correlano in modo pressoché equivalente con la percezione della possibilità di innovare (71% i primi, 70% i secondi); diversamente, si differenzia molto il valore quando incrociamo le risposte alla domanda sul lavoro diretto con le persone con le risposte “non mi è mai capitato di verificare innovazione”. Solo il 2% di chi, occupato in un ente nonprofit, non lavora direttamente con le persone utenti, dice di non aver verificato *chances* di innovazione nella propria organizzazione, mentre il valore sale al 13% tra chi lavora spesso con l'utenza. Plausibilmente, dunque, gli assistenti sociali più ‘schiacciati’ sul lavoro front line con le persone da assistere incontrano in misura minore occasioni di cambiamento innovativo del loro lavoro. L'ipotesi si rafforza osservando l'incrocio dei dati sull'innovazione percepita con quelli sull'attività svolta nell'ambito della progettazione dei servizi. Diversamente dal precedente, infatti, in questo caso il 20% di coloro i quali svolgono attività di progettazione affermano di aver sperimentato capacità di innovazione e solo l'8% dice di non aver mai potuto sperimentarla, mentre tra chi non svolge mai attività di progettazione le porzioni sono quasi inverse: il 9% dice di aver sperimentato e il 16% non lo ha fatto mai.

Se passiamo ad analizzare le risposte alla domanda *Con quale frequenza svolgi monitoraggio e valutazione di progetti/servizi*, ci accorgiamo che gli assistenti sociali che dicono di svolgere “spesso” tali attività sono anche coloro che in maggior percentuale dicono di aver sperimentato che davvero nel Terzo

Settore vi è una “particolare capacità di innovazione” (18%), mentre il valore si dimezza fra coloro che “mai” hanno svolto attività di monitoraggio e valutazione dei servizi. Per quanto rilevato, dunque, si può ritenere che gli assistenti sociali che lavorano nel nonprofit siano maggiormente implicati nell’innovazione dei servizi quanto più si occupano della parte progettuale e valutativa.

Un altro fattore che appare decisivo in relazione alla constatazione delle capacità innovative del Terzo Settore è l’opportunità di formazione nel lavoro. Tra quanti affermano di aver davvero sperimentato innovazione, coloro che riferiscono di ricevere spesso dal proprio ente di lavoro opportunità formative in orario di servizio sono quasi il triplo (23%) di coloro non ne godono mai. È facile immaginare che le organizzazioni che investono sulla formazione dei propri professionisti siano anche le più propense a favorire l’innovazione al proprio interno; d’altro lato, forse, gli operatori più formati sono capaci di contribuire maggiormente all’innovazione del servizio, in una sorta di circolo virtuoso. Si evidenzia, d’altronde, una correlazione positiva di egual misura anche tra la percezione di innovazione possibile e i contesti di lavoro in cui è l’ente a organizzare direttamente percorsi di supervisione professionale in orario di servizio. Il sostegno dell’ente, tuttavia, non è da considerarsi l’unico fattore favorente, dacché tale correlazione non è molto diversa anche quando la supervisione professionale risulti collocata al di fuori dell’orario di lavoro. Per l’aspetto della supervisione, dunque, pare essere l’attività in sé, non solo la collocazione di orario, a correlarsi con la potenzialità innovativa. Questa considerazione va a pieno sostegno delle ragioni per cui la supervisione di servizio sociale, che è stata inserita nei Livelli essenziali delle prestazioni sociali (LEPS) dal Piano Nazionale degli Interventi e dei Servizi Sociali 2021-2023 e finanziata con i fondi PNRR, andrebbe fortemente sostenuta anche nel Terzo Settore.

Una nota sulla differenza di genere può risultare interessante, pur considerando che gli uomini intervistati sono meno di 1 ogni 10 donne. Gli assistenti sociali maschi indicano più delle colleghe femmine l’evenienza di aver sperimentato capacità di innovazione nel nonprofit, con la differenza di 5 punti percentuali (18% degli uomini, 13% delle donne). Questa informazione andrebbe correlata con la distribuzione di genere nelle funzioni di coordinamento e progettazione, che vede spesso prevalere la componente maschile (Di Rosa e Gui, 2012).

Qualche differenza è rilevabile anche in merito al livello di formazione universitaria. Guardando infatti a chi dichiara di aver effettivamente sperimentato la capacità di innovazione e chi ne dichiara le potenzialità ad alcune condizioni, emerge che il dato relativo ai laureati magistrali/specialistici o equipollenti è più elevato rispetto a quello dei laureati triennali o equipollenti (74% nei primi, 69% nei secondi). Parrebbe dunque trovare conferma la

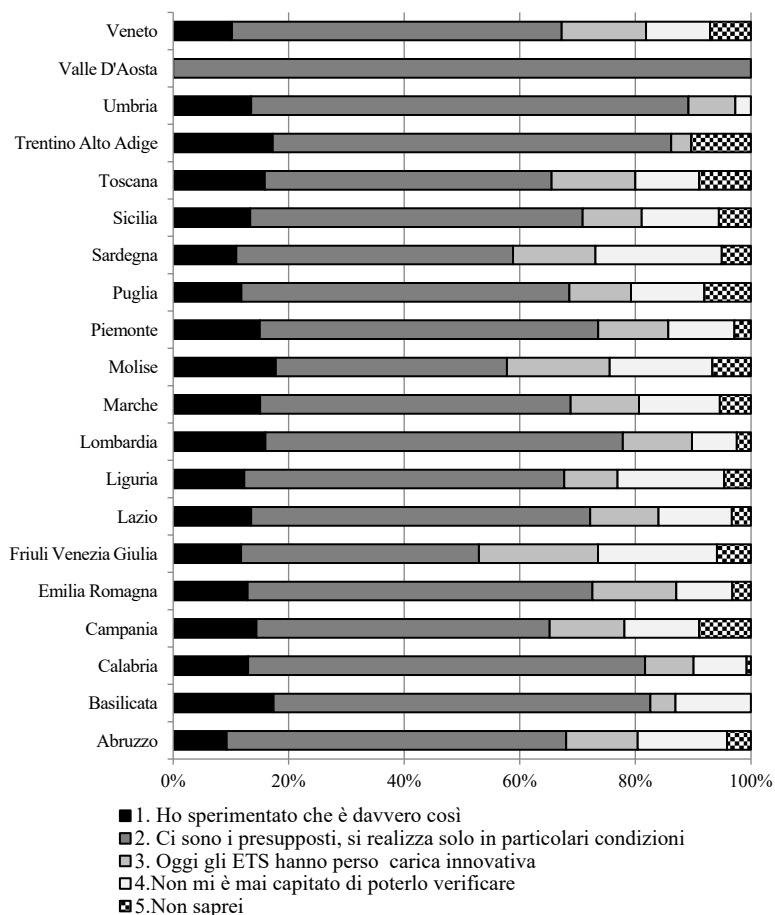
correlazione tra livello formativo e capacità di scorgere (e concorrere a produrre) innovazione.

È ora interessante rilevare alcune differenze territoriali nelle risposte rese dagli assistenti sociali del noprofit alla domanda *Il Terzo Settore ha una particolare capacità di innovazione?* Le risposte si distribuiscono su 5 modalità. Le prime due segnalano una percezione orientativamente positiva (“ho sperimentato che è davvero così”) e “ci sono i presupposti, ma si realizza solo in particolari condizioni”); le seconde due segnalano una percezione orientativamente negativa (“oggi gli enti di Terzo Settore hanno perso carica innovativa” e “non mi è mai capitato di poterlo verificare”); l’ultima segnala incertezza o astensione dal giudizio (“non saprei”). Accentuando la differenza di significato fra le prime due, una testimonia l’attuale presenza di innovazione mentre l’altra è più sbilanciata sull’eventualità possibile; nella seconda coppia, invece, una segnala forse nostalgia per un tempo passato, l’altra segnala l’assenza comunque.

Un’ulteriore domanda approfondiva il tema in termini ancor più stringenti chiedendo se *Il Terzo Settore ha capacità di innovazione nell’affrontare i temi emergenti* e su questo si possono intravedere differenze regionali. Nell’incrociare e analizzare i dati secondo le quattro attribuzioni di giudizio degli assistenti sociali nelle diverse regioni e affiancando l’ulteriore valutazione sulla capacità di innovare tempestivamente i servizi di fronte alle nuove istanze, regione per regione, si possono stilizzare alcuni commenti, certamente riduttivi della reale complessità territoriale, ma evocativi del clima culturale e del bilancio esperienziale del campione di assistenti sociali intervistato nei diversi territori.

Colpisce, ad esempio, il fatto che in regioni tradizionalmente ritenute all’avanguardia per la valorizzazione delle organizzazioni di Terzo Settore nell’allestimento del welfare, come Veneto, Friuli-Venezia Giulia ed Emilia-Romagna, la percentuale di coloro che esprimono un sentimento nostalgico (“oggi il Terzo Settore ha perso la carica di una volta”) prevalga su coloro che ancor oggi testimoniano la reale capacità di innovazione del noprofit. D’alto lato, in regioni usualmente ritenute più carenti della risorsa del Terzo Settore, come Calabria, Basilicata e Umbria, si registrano i valori percentuali più alti per la coppia delle risposte orientate a un giudizio positivo, allo stesso modo di quel che avviene nelle province autonome del Trentino-Alto Adige. Le regioni entro cui si rilevano i giudizi più severi sulla capacità di innovazione degli enti di Terzo Settore (“non mi è mai capitato di poterlo verificare”) sono Friuli-Venezia Giulia (21%) e Sardegna (22%); quelle in cui si riscontano percentualmente i giudizi più valorizzanti (“ho sperimentato che è davvero così”) sono Molise (18%) e Basilicata (17%), assieme a Trentino-Alto Adige (17%).

Fig. 2 - La percezione della capacità di innovazione nel Terzo Settore per regione

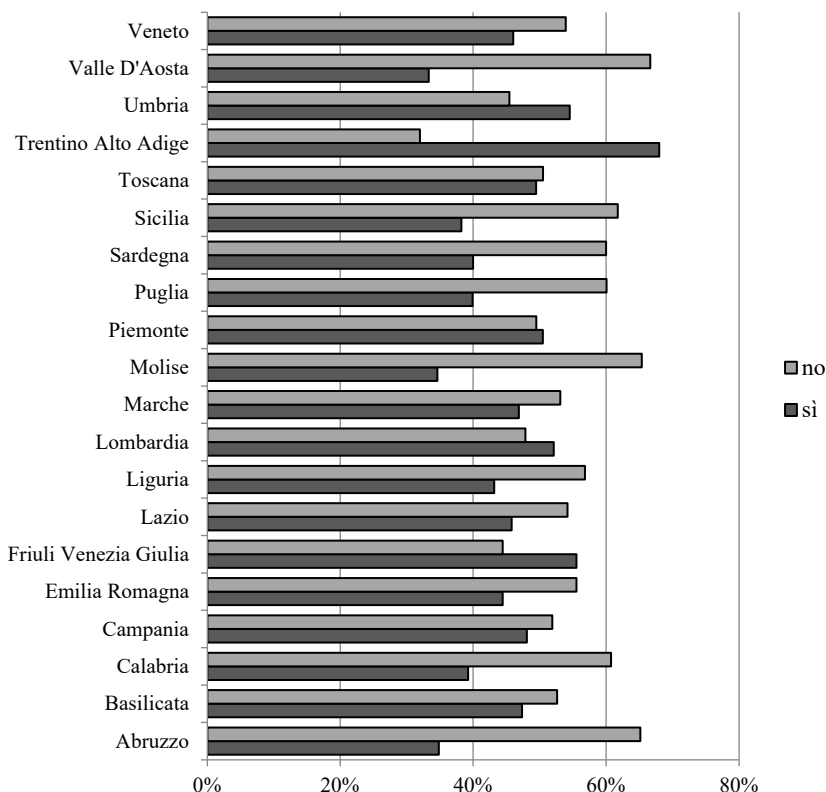


Queste prime osservazioni richiedono certamente ulteriori livelli di approfondimento, ma sin d'ora possono aiutare a intravedere nuove prospettive evolutive e la rottura di passati stereotipi sulle differenze tra Nord e Sud.

Nella pur veloce carrellata di dati, non possiamo non evidenziare l'emergere delle province autonome di Trento e Bolzano come i contesti territoriali nei quali la capacità di innovare del Terzo Settore riscuote da parte degli assistenti sociali del campione il maggior apprezzamento. Un'altra evidenza aiuta a riconsiderare possibili contraddizioni: infatti, mentre dalle risposte alla domanda più generale sulla innovazione si coglie con immediatezza un giudizio complessivo orientato a testimoniare comunque e in modo univoco le capacità del Terzo Settore, quando si specifica la prontezza nell'affrontare

i temi emergenti il giudizio si fa più severo e vede prevalere complessivamente una valutazione negativa.

Fig. 3 - Presenza nel Terzo Settore di una capacità di innovazione nell'affrontare i temi emergenti, per regione



Solo per quattro territori si registrano valori percentuali di giudizio positivo superiori ai valori di giudizio negativo (Friuli-Venezia Giulia, Lombardia, Umbria, Trentino-Alto Adige), mentre in altre regioni spesso ritenute all'avanguardia nel progettare nuovi servizi anche grazie al Terzo Settore (come Toscana, Emilia-Romagna e Veneto) gli assistenti sociali giudicano le organizzazioni in cui lavorano meno capaci di innovazione a fronte dei temi emergenti. In Lombardia, infine, la percentuale dei giudizi positivi supera di appena 4 punti quella dei giudizi negativi (52% a 48%) e in Piemonte i due riscontri sono esattamente allo stesso livello.

Da ultimo, osserviamo come gli assistenti sociali che operano nel Terzo Settore percepiscono la sua capacità di innovazione nell'intercettare le persone

che con più difficoltà accederebbero ai servizi, ambito d'azione strategico nell'intervento di servizio sociale su cui si gioca la *chance* dei sistemi di welfare di rigenerarsi autenticamente (Gui e Sanfelici, 2022). Se dai dati precedentemente analizzati risultava che la capacità di innovazione degli enti di Terzo Settore fosse segnalata prevalentemente dagli assistenti sociali che lavorano nelle organizzazioni di medie e medio-grandi dimensioni (tra 11 e 200 addetti), in relazione alla specifica capacità di incontrare le persone/utenti più fragili la dimensione medio-piccola dell'ente pare più indicata (segnalata dal 56% negli organismi sotto i 10 addetti e dal 58% in quelli tra 11 e 50 addetti).

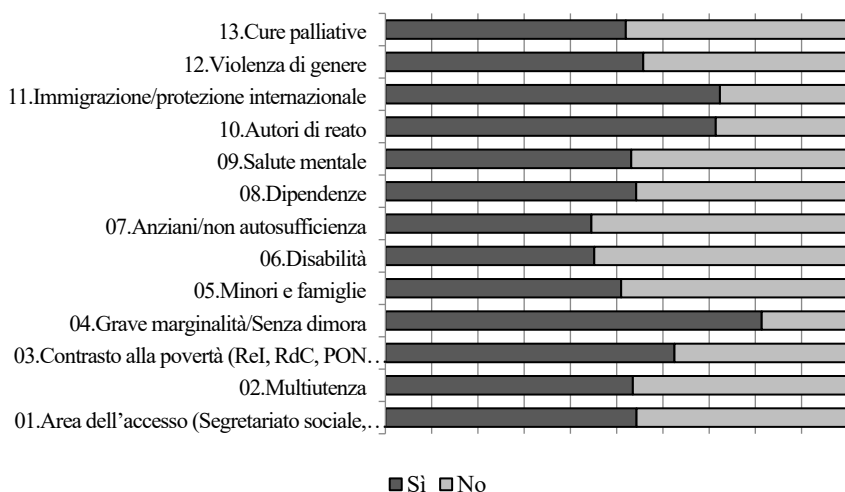
Una misura più contenuta viene indicata anche in merito alle ore di lavoro settimanale dedicate a questo dagli assistenti sociali. Qui la quota prevalente non è, come si era prima osservato, tra chi lavora a tempo pieno ma tra chi è occupato fino a 24 ore settimanali. Inoltre, in contraddizione con quanto prima rilevato con riferimento all'inquadramento contrattuale, in questo caso la percentuale più alta si osserva tra gli assistenti sociali con contratti di lavoro intermittenti e a chiamata (60%) a cui segue la quota dei lavoratori a tempo determinato (57%). Questi dati possono portare a ritenere che in questo campo l'innovazione si esprima maggiormente nel terreno della sperimentazione ancora iniziale di servizi non già consolidati.

Sempre riguardo alla capacità di innovazione nell'intercettare le persone che con più difficoltà arrivano ai servizi e similmente a quanto già fatto in precedenza, è interessante rilevare il dato associandolo alla frequenza con cui gli assistenti sociali del Terzo Settore esercitano lavoro diretto con persone/utenti o lavoro indiretto. I valori degli uni e degli altri sono quasi coincidenti, con i primi che fanno registrare eguale proporzione tra le risposte "spesso" e le risposte "mai", mentre i secondi si differenziano di un solo punto percentuale a favore della maggiore frequenza. Confrontando questo dato con quanto emerso nelle considerazioni sulla generale capacità di innovazione del Terzo Settore, si osserva che in questo caso lavorare direttamente con le persone/utenti non riduce la percezione di poter incontrare innovazione. L'immagine sostanzialmente non muta o muta assai poco se consideriamo le risposte provenienti dagli assistenti sociali che nel nonprofit svolgono o hanno svolto attività di pianificazione sociale nel territorio, pianificazione dei servizi o valutazione e monitoraggio.

Questo aspetto pare rilevante perché mette in luce come, là dove l'impegno degli assistenti sociali non si limita all'attesa delle domande che giungono al servizio ma si rivolge alle persone nei loro luoghi di vita, ai loro diritti e alle possibilità di includerle (Honneth, 2002), si dilata anche la tensione innovativa nella dimensione relazionale, *face to face*, e in quella progettuale, organizzativa e valutativa dei servizi. In questo modo, si incrementa e si bilancia anche l'orientamento trifocale degli assistenti sociali, verso le persone, verso il con-

testo sociale, verso le politiche sociali e i relativi assetti organizzativi e istituzionali dei servizi (Gui, 2022). Proprio alcuni campi dell'aiuto sociale più 'sfidanti', per l'insita complessità relazionale e per la relativa scarsità di risposte istituzionali risolutive, si rivelano alvei di maggiore propulsione innovativa per il servizio sociale nel Terzo Settore. Si vede, infatti, che le aree di attività indicate come prevalenti dagli assistenti sociali per capacità di innovazione nell'incontrare le persone che con più difficoltà accedono ai servizi sono quelle che riguardano le persone che vivono grande marginalità o sono senza dimora, le persone immigrare e rifugiate, le persone autrici di reato, le persone in condizione di povertà.

Fig. 4 - La capacità innovativa del Terzo Settore nell'intercettare persone che con più difficoltà arrivano ai servizi, per area di attività prevalente



Se, da ultimo, analizziamo gli aspetti della formazione e della supervisione, può sorprendere constatare che l'opportunità formativa organizzata dagli enti di Terzo Settore non sembra influire sul giudizio degli assistenti sociali riguardo alla capacità o meno di innovazione nell'incontro con persone che con più difficoltà accederebbero ai servizi sociali, mentre un elemento che pare fare la differenza è l'opportunità di supervisione. Tra gli assistenti sociali del nonprofit che hanno l'opportunità di momenti di supervisione organizzati dal proprio ente, il 60% (nell'identica percentuale tanto chi fa supervisione in orario di servizio, quanto chi in extraorario) dice di avere avuto spesso l'occasione di constatare capacità di innovazione nell'incontrare persone/utenti che hanno più difficoltà ad accedere ai servizi. La supervisione professionale, dunque, si rivela positivamente associata alla capacità di innovazione; e l'apprendimento

sul campo di chi si cimenta anche con la realtà inedita, difficile da affrontare ma emergente, grazie a opportunità cadenzate di riflessione professionale genera innovazione (Bini, Pieroni e Rollino, 2017; Gui, 2018). In questo campo, il servizio sociale presente nel Terzo Settore può sviluppare ancora grandi potenzialità, se proseguirà nell'investire sui propri operatori.

4. Pianificazione, progettazione e valutazione quali strumenti privilegiati per l'innovazione

Questa parte intende mettere ancor più a fuoco le potenzialità di innovazione e gli spazi di implicazione dei professionisti nelle funzioni di pianificazione e progettazione. Muovendo dal riconoscimento dello stretto legame che la pianificazione, la progettazione sociale, il monitoraggio e la valutazione hanno con l'innovazione, si è ritenuto interessante analizzare l'opinione e l'esperienza degli assistenti sociali impegnati nel Terzo Settore, incrociando i dati relativi al coinvolgimento che i partecipanti alla ricerca hanno in queste tre attività con l'esperienza di innovazione. La pianificazione, la progettazione e la valutazione rappresentano, infatti, strumenti privilegiati con cui praticare l'innovazione delle politiche sociali.

È utile ricordare, in premessa, che la pianificazione e la progettazione sociale si sono sempre poste l'obiettivo di assicurare un'applicazione organica delle conoscenze scientifiche alla risoluzione di problemi sociali, conciliando esigenze di sviluppo e principi di equità sociale nella distribuzione territoriale dei servizi e delle risorse (Siza, 2018). Nel corso degli anni la loro pratica ha messo in luce come tali finalità possano essere perseguite integrando in maniera organica le attività di pianificazione e progettazione con quelle di monitoraggio e valutazione (Mazzeo Rinaldi, 2012) quali strumenti fondamentali per acquisire informazioni e per sviluppare analisi e riflessione su di esse, al fine di accompagnare il processo decisionale verso gli auspicati obiettivi di miglioramento (Palumbo, 2001).

In Italia, la pianificazione e progettazione sociale hanno ricevuto un forte impulso con la Legge 285/1997 che promuoveva lo sviluppo di piani territoriali di intervento a favore dell'infanzia e dell'adolescenza da realizzare attraverso progetti elaborati dai diversi soggetti delle comunità locali. Più che come strumenti di regolazione gestita dal sistema politico-amministrativo secondo una logica razionale, la pianificazione e la progettazione vengono intese come strumenti di promozione e partecipazione con cui favorire processi di valorizzazione delle autonomie sociali, di crescita della società civile, finalizzati principalmente allo sviluppo di servizi di welfare.

La loro estensione all'intero sistema dei servizi sociali si è avuta con la

Legge 328/2000 istitutiva del sistema integrato di interventi e servizi sociali. Essa, infatti, introduce il piano di zona come strumento di pianificazione e governo delle risorse di una comunità, di coordinamento di azioni e programmi sociali e di coinvolgimento delle diverse espressioni dell'associazionismo, del volontariato e della società civile presenti in una determinata area territoriale. In esso, i sistemi di welfare pubblico e privato, profit e nonprofit, dovrebbero trovare massima integrazione. I sistemi integrati, sin dal titolo della legge, dovrebbero consentire di comporre l'azione pubblica con il Terzo Settore.

Non sono mancate, tuttavia, difficoltà nel mantenere questo orientamento. I processi talvolta si sono irrigiditi e addirittura bloccati facendo riemergere la logica regolativa e l'impostazione burocratico-amministrativa interna all'ente locale. Talvolta, più che strumenti con cui perseguire gli obiettivi e le linee di azione individuati dal piano attraverso la selezione di progetti presentati da una pluralità di soggetti for profit e nonprofit, i processi di pianificazione si sono ridotti a strumenti per la spartizione e l'acquisizione di risorse. In tal modo, le risorse stanziare, pur aggiuntive rispetto a quelle ordinarie, non vengono inserite in un quadro capace di integrarle e il piano finisce per diventare una sommatoria di progetti i cui interventi si sviluppano per linee quasi parallele con raccordi e ambiti di coordinamento insufficienti (Siza, 2018). Si adotta pertanto una logica incrementale, basata sulla spesa storica, che prevede solo piccoli scostamenti e aggiustamenti progressivi per perseguire linee di azione e obiettivi che rimangono vaghi. Molti programmi assumono una funzione meramente distributiva tra i vari gruppi sociali e le aree territoriali, abbandonando ogni prospettiva redistributiva. Questo insieme di fattori e processi riduce gli spazi di innovazione che la pianificazione e la progettazione sociale possono dischiudere e ciò che si realizza nel loro ambito sono prestazioni e modalità d'intervento che si giustappongono a quelle esistenti senza portare a un reale cambiamento.

L'orientamento verso l'attivazione, assunto da tutti i sistemi di welfare nel corso degli ultimi anni, infine, porta ulteriori modifiche nelle modalità di progettazione di politiche sociali e di erogazione degli interventi. Esse limitano la logica conformativa per privilegiare un approccio promozionale che considera i cittadini come soggetti attivi piuttosto che destinatari passivi di benefici, sollecitando la loro capacità decisionale. Al contempo dedicano particolare attenzione alla creazione delle condizioni economiche e sociali che sostengono e assicurano l'autonomia delle persone attraverso l'adozione di piani e programmi rivolti a un numero crescente di sfere di vita della persona. In un welfare orientato all'attivazione, «la programmazione accentua la sua funzione integrativa, nella convinzione che accanto al sistema dei servizi alla persona, esiste una pluralità di risorse che possono essere efficacemente mobilitate al benessere collettivo» (Siza, 2018: 59).

Il monitoraggio e la valutazione hanno cercato di accompagnare lo sviluppo della pianificazione e della progettazione sociale ma l'attenzione ad esse destinata non è sempre stata adeguata (Mazzeo Rinaldi, 2012), con conseguenti frequenti scollamenti tra processi che dovrebbero invece alimentarsi reciprocamente (Palumbo, 2001). Ad accomunarle, però, è stato il medesimo orientamento volto a valorizzare la partecipazione dei soggetti a vario titolo coinvolti nella pianificazione e nella progettazione verso processi di valutazione condivisi (Altieri, 2009), finalizzati a cogliere non solo il grado di raggiungimento degli obiettivi previsti o il livello di conformità a standard predefiniti, ma anche i processi di cambiamento e di apprendimento attivati da piani e progetti (Mazzeo Rinaldi, 2012).

Nonostante questi limiti, gli enti di Terzo Settore hanno potuto occupare spazi sempre più rilevanti nella costruzione di risposte strutturali a domande d'aiuto e di contrasto di problemi crescenti.

5. Pianificazione, progettazione e valutazione dalla ricerca sul campo

Gli assistenti sociali che hanno partecipato alla ricerca svolgono in misura più o meno considerevole attività di pianificazione, progettazione e monitoraggio/valutazione e quello che in generale emerge dalle loro risposte è il prevalere del convincimento secondo cui nel Terzo Settore ci sarebbero i presupposti per introdurre innovazione la cui realizzazione però richiede la presenza di condizioni ulteriori e, a quanto pare, esterne alle stesse organizzazioni nonprofit. Tra gli assistenti sociali che lavorano nel Terzo Settore e sono coinvolti in attività di pianificazione, di progettazione e di monitoraggio/valutazione, infatti, più della metà (57%) esprime questa valutazione, mentre tra i professionisti che vi hanno lavorato ma ora sono collocati altrove la percentuale è del 52% e tra chi dopo, essere uscito dal Terzo Settore, ha interrotto l'esercizio della professione quest'opinione scende al 44%.

Chi dichiara di aver potuto sperimentare direttamente la capacità di innovazione del Terzo Settore è il 13% degli assistenti sociali attualmente impiegati in esso, una quota più elevata di quell'8,5% di chi vi ha lavorato in passato trasferendosi poi in altro contesto e di quel 6,8% di chi non lavora più come assistente sociale. Coloro i quali non hanno mai sperimentato la capacità di innovazione del Terzo Settore, invece, sono per il 12% assistenti sociali ancora impegnati in esso, per il 16,7% assistenti sociali che ora lavorano altrove e per il 19,4% professionisti che non esercitano più.

Tab. 1 - La capacità di innovazione nel Terzo Settore sperimentata dai professionisti che vi lavorano/hanno lavorato

	ha sperimentato la capacità di innovazione	non ha mai sperimentato la capacità di innovazione
Assistenti sociali che al momento della rilevazione lavoravano nel Terzo Settore	13,0	12,0
Assistenti sociali che al momento della rilevazione lavoravano in organizzazioni di altra natura ma che nell'ultimo triennio avevano lavorato per almeno per 6 mesi nel nonprofit	8,5	16,7
Assistenti sociali che al momento della rilevazione non esercitavano la professione ma che nell'ultimo triennio avevano lavorato per almeno per 6 mesi nel nonprofit	6,8	19,4

Le condizioni favorevoli per l'attuazione delle potenzialità innovative del nonprofit riferite dalla maggior parte dei rispondenti sono state almeno in parte introdotte dalla riforma del Terzo Settore. Il Decreto Legislativo 117/2017, infatti, definisce le regole di un nuovo sistema dei rapporti tra enti pubblici e Terzo Settore che riconosce a pieno titolo gli strumenti della co-programmazione, della co-progettazione e dell'accreditamento e ne stimola l'utilizzo per il coinvolgimento degli enti nonprofit nello svolgimento di attività di interesse generale.

5.1. Coprogettazione

La co-progettazione, pur presente fin dai documenti attuativi della Legge 328/2000, ha cominciato a diffondersi in tempi più recenti quando la riduzione delle risorse disponibili ha portato sia gli enti locali sia i soggetti del privato sociale e del volontariato a relazionarsi tra loro in modo diverso. Ad entrambe le parti, infatti, viene richiesta una maggiore corresponsabilità e quindi un approccio che non si limiti ad utilizzare risorse pubbliche date a priori, ma le integri con le risorse esistenti trovandone anche di nuove da investire per promuovere percorsi virtuosi e generativi per lo sviluppo del welfare. La co-progettazione, pertanto, si configura come uno degli strumenti privilegiati dell'innovazione sociale (Voorberg *et al.*, 2015).

Il primo esplicito riferimento ad essa si è avuto col DPCM 30 marzo 2001, attuativo dell'art. 5 della Legge 328/2000. All'art. 7, infatti, viene esplicitato che al fine di affrontare specifiche problematiche sociali, valorizzando e coinvolgendo attivamente i soggetti del Terzo Settore, i Comuni possono indire istruttorie pubbliche per la co-progettazione di interventi innovativi e sperimentali, su cui i soggetti del nonprofit esprimono disponi-

bilità a collaborare. Si chiarisce così che scopo della co-progettazione è «integrare le risorse più vitali dei sistemi di welfare sociale (del pubblico e del Terzo Settore) al fine di sviluppare i sistemi stessi generando nuove e sperimentali modalità di fronteggiamento dei problemi sociali. Pertanto, si coprogetta quando ci si trova di fronte a problemi sociali che richiedono soluzioni innovative e sperimentali, per le quali si ritiene che l'efficacia della progettazione sia favorita dalle competenze complementari degli attori pubblici e del terzo settore» (De Ambrogio e Guidetti, 2016: 27). Elementi distintivi della co-progettazione, quindi, sono la presenza di forme di partenariato fra i due soggetti in campo e i contenuti innovativi e sperimentali della progettazione richiesta. Coprogettare non «è più semplicemente (come avveniva per i Piani di zona) essere consultati e dire la propria per fornire un'opinione a un tavolo al fine di favorire decisioni che verranno poi prese da altri; coprogettare, invece, è assumersi oneri e oneri di un'impresa *alla pari* con i propri soci» (Ibidem).

La riforma del Terzo Settore porta a compimento questo processo prevedendo esplicitamente la co-programmazione, la co-progettazione e l'accreditamento come strumenti privilegiati nei rapporti tra enti pubblici e nonprofit. Attraverso tali strumenti è possibile innovare il sistema dei servizi con modelli organizzativi e forme di erogazione diversificate, allargando la governance delle politiche locali, corresponsabilizzando maggiormente i soggetti pubblici-privati messi in campo, rafforzando il senso di appartenenza verso i progetti e i programmi di politica pubblica promossi, migliorando l'efficienza e l'efficacia delle azioni in materia di welfare comunitario.

La co-progettazione può riguardare un progetto innovativo e sperimentale, la riorganizzazione di iniziative o attività, e la realizzazione di partnership tra Pubblica Amministrazione e soggetti privati selezionati, volti a soddisfare i bisogni della collettività. Trattasi di un processo formato da un articolato insieme di fasi ben precise che comportano un notevole onere amministrativo e progettuale per l'ente pubblico. Non si tratta, quindi, di «una scorciatoia verso modalità di scelta del contraente meno strutturate, all'opposto, richiede un solido assetto organizzativo interno: si opera in un campo più aperto, non protetti dalla certezza di processi definiti e rigidamente normati derivanti dall'adempimento» (De Ambrogio e Guidetti, 2018: 50). In tal senso, esso presuppone la volontà politica di assumere strategicamente la co-progettazione come strumento di sviluppo dei rapporti territoriali tra ente pubblico ed enti del Terzo Settore e di dotarsi di una robusta struttura tecnica a tal fine dedicata.

5.2. *Networking*

Il lavoro di rete in generale e il lavoro in rete con il volontariato e con le diverse organizzazioni entrate a far parte di quello che è l'attuale Terzo Settore sono stati strumenti fondamentali della pianificazione e della progettazione sociale. Ancor da prima, però, essi costituiscono uno dei principali approcci di lavoro dell'assistente sociale chiamato a intervenire non solo nei confronti della singola persona o famiglia ma anche nei confronti del loro contesto di vita, attivando le risorse che esso può mettere a disposizione nello specifico frangente (Ferrario, 1992; Sanicola, 1994; Folgheraiter, 1998; Raineri, 2004). Alla luce dell'importanza assunta dalle risorse della comunità nella costruzione e nell'innovazione dei servizi e degli interventi sociali si è ritenuto interessante analizzare la soddisfazione dei partecipanti alla ricerca per il lavoro con questi soggetti.

L'analisi dei risultati evidenzia che la soddisfazione per il lavoro di rete con la comunità prevale tra gli assistenti sociali che, dopo aver lavorato nel Terzo Settore, si sono poi inseriti in altri contesti organizzativi. Tra costoro, infatti, si dichiara soddisfatto l'82% dei rispondenti ("abbastanza" in quasi il 48% dei casi e "molto" nel 34%). Tra gli assistenti che lavorano nel Terzo Settore, invece, si dichiara soddisfatto complessivamente il 77% dei rispondenti (55% "abbastanza" e il 22% "molto"). Il ruolo esercitato dall'ente pubblico nei confronti dei soggetti della comunità e l'autorevolezza con la quale si rapporta ad essi sono diversi rispetto a quelli di un ente di Terzo Settore e consentono un protagonismo maggiore che influenza le interazioni e può riflettersi sulla percezione delle stesse.

Gli assistenti sociali attualmente impiegati nel Terzo Settore, tuttavia, si dichiarano soddisfatti del lavoro di rete con la comunità in misura prevalente rispetto a chi non vi lavora più. Circa 2 su 3 di loro, infatti, si dicono "abbastanza" (42%) o "molto" (26%) soddisfatti per il lavoro svolto sul territorio, suggerendo che forse negli ultimi anni all'interno degli enti nonprofit le opportunità e le modalità di svolgimento di questo tipo di attività sono diventate più gratificanti per gli operatori.

Incrociando la soddisfazione per il lavoro di rete nel territorio con il coinvolgimento in attività di pianificazione, di progettazione e di monitoraggio e valutazione i valori rimangono invariati. Si nota, però, che in generale la soddisfazione cresce con l'aumentare della frequenza di tali attività. Tra gli assistenti sociali attualmente impiegati nel Terzo Settore il 19,6% si dichiara "poco" soddisfatto, il 55% "abbastanza" e il 22% "molto", per un complessivo di valutazione positiva pari al 77%. Tra i professionisti che non lavorano più in enti nonprofit, il livello di soddisfazione per il coinvolgimento che avevano in attività di pianificazione, di progettazione e di monitoraggio/valuta-

zione quando erano nel Terzo Settore è indicato in “poco” da circa il 30% degli intervistati, “abbastanza” dal 45% e “molto” da circa il 20%. Si può ritenere, dunque, che in coloro i quali continuano a lavorare come assistente sociale nel Terzo Settore vi è maggior propensione a riconoscere e apprezzare il lavoro di rete tra soggetti attivi nel territorio.

5.3. Innovazioni gestionali e di finanziamento

Come sopra illustrato, tra le direzioni verso cui si può rivolgere l'innovazione ci sono anche quelle della ricerca di nuove soluzioni gestionali e di forme alternative di finanziamento. Si tratta di due direzioni particolarmente rilevanti nei processi di co-programmazione e co-progettazione che prevedono, da un lato, la costituzione di nuove modalità di partnership non solo tra enti pubblici e soggetti privati ma anche tra questi ultimi e, dall'altro, si propongono anche di reperire fondi aggiuntivi con cui integrare i finanziamenti pubblici. Questo tipo di attività rientra tra quelle afferenti alla pianificazione, alla progettazione e anche al monitoraggio e alla valutazione e pertanto si è ritenuto interessante rilevare l'opinione in merito alla capacità che il Terzo Settore ha di esprimere innovazione nella ricerca di soluzioni gestionali e di forme alternative di finanziamento di coloro i quali sono coinvolti nello svolgimento di tali attività.

Considerando la capacità di innovazione nella costruzione di nuove soluzioni gestionali, la maggior parte degli assistenti sociali che lavorano nel no-profit si esprime affermativamente. Si tratta del 63% dei rispondenti, con punte del 65% tra chi pratica qualche volta attività di pianificazione e superiori al 67% tra chi pratica spesso attività di progettazione e attività di monitoraggio e valutazione. Anche tra gli assistenti sociali che non vi lavorano più risulta abbastanza elevata la percezione della capacità del Terzo Settore di innovare cercando nuove soluzioni gestionali. Ripensando alla propria precedente esperienza, infatti, si esprime in modo affermativo il 55,9% dei rispondenti. Anche in questo caso, i valori cambiano con il variare del grado di coinvolgimento nelle attività di pianificazione, di progettazione e di monitoraggio e valutazione. Chi svolge raramente tali attività esprime un giudizio affermativo mediamente nel 55% dei casi mentre coloro i quali le praticano spesso esprimono un giudizio affermativo mediamente nel 60% dei casi. La distribuzione varia a seconda dell'attività considerata e della frequenza con la quale viene praticata.

Meno rilevante, invece, appare la capacità innovativa che gli assistenti sociali riconoscono al Terzo Settore nel trovare forme alternative di finanziamento. In questo caso però i giudizi affermativi si attestano intorno al 45%

anche se tendono a crescere tra coloro i quali praticano con maggior frequenza attività di pianificazione o di progettazione o di monitoraggio e valutazione. Interessante risulta il fatto che coloro che non lavorano più nel nonprofit si esprimono in senso affermativo in misura maggiore di chi attualmente vi lavora. Pare dunque possibile ipotizzare che gli aspetti finanziari e gestionali, colti dalla particolare angolatura dell'innovazione, siano meno presenti nelle attenzioni degli assistenti sociali attualmente attivi nel Terzo Settore di quanto sia stato in passato, ciò probabilmente anche perché tali aspetti vengono generalmente seguiti da personale amministrativo

6. Conclusioni e tracce di percorsi che si aprono

I risultati illustrati consentono di delineare alcune tracce di possibile sviluppo dell'innovazione indicate dagli assistenti sociali che lavorano nel Terzo Settore. Essi mettono in luce come, di fatto, la pianificazione, la progettazione e la valutazione, pur restando ambiti privilegiati per l'innovazione, non siano più i contesti esclusivi in cui praticarla. Anche l'intervento diretto con le persone/utenti dischiude opportunità di innovazione, in particolare quando si rivolgono ai cittadini che fanno più difficoltà ad accedere ai servizi. Il lavoro diretto con l'utenza, che occupa una parte rilevante ma non esclusiva del lavoro degli assistenti sociali, si configura come terreno promettente in cui avviare pratiche innovative, che un attento lavoro valutativo può aiutare a trasferire nella progettazione e nella successiva pianificazione dei servizi, fornendo ulteriore linfa a queste attività tradizionalmente vocate all'innovazione.

Ulteriori stimoli all'innovazione sono quelli che si sono già riscontrati grazie alla formazione e alla supervisione, attività sulle quali si registra una crescente attenzione che è destinata a rinforzarsi in particolare per quanto riguarda la supervisione. Per gli assistenti sociali che si cimentano anche con le realtà inedite, difficili da affrontare ma emergenti, l'apprendimento dal campo genera innovazione anche grazie a opportunità cadenzate di riflessione professionale condivisa e sembra mostrare proprio nei servizi del Terzo Settore opportunità importanti di sviluppo. Elemento, quest'ultimo, che potrebbe aiutare a consolidare l'inversione di tendenza verso una maggiore attenzione nei confronti dell'innovazione rilevata in alcune regioni del Sud del Paese. Le potenzialità di innovazione nel Terzo Settore indicate dagli assistenti sociali di quei territori, se non rimangono confinate a esperienze episodiche ma vengano saldamente correlate al parallelo sviluppo del welfare istituzionale, potrebbero contaminare positivamente l'azione dei servizi anche nelle regioni in cui il nonprofit pare aver rallentato la propria capacità propulsiva di cambiamento.

9. La professione nel Terzo Settore, tra presente e futuro

di *Marco Burgalassi*

1. Introduzione

Da almeno due decenni il Terzo Settore è divenuto in Italia il principale produttore di servizi sociali, che realizza anche in modo autonomo ma soprattutto sulla base di accordi con i quali gli enti pubblici gli affidano la gestione delle attività di propria competenza. Ciò ha comportato, tra le altre cose, un notevole incremento del numero degli assistenti sociali occupati presso enti nonprofit, numero che oggi si attesta intorno alla ragguardevole quota di 10.000 unità. Nel tempo, dunque, il Terzo Settore si è progressivamente imposto come un ambito in grado di sostenere un rapido e robusto ingresso di quei professionisti nel mercato del lavoro, peraltro in una fase nella quale il loro accesso nel perimetro pubblico risultava fortemente rallentato da misure per il contenimento della spesa.

In ragione di alcuni dei suoi tratti congeniti, il Terzo Settore è considerato un contesto nel quale gli assistenti sociali possono esercitare la professione in condizioni favorevoli. Ciò viene posto in relazione con due circostanze: a) con il fatto che la spinta motivazionale che tradizionalmente anima una parte considerevole di loro troverebbe piena corrispondenza nei – e quindi verrebbe corroborata dai – principi che ispirano il nonprofit attivo nel sociale, come l'attenzione al bisogno delle persone fragili e la solidarietà; e b) con il fatto che nel Terzo Settore i professionisti operano con elevata soddisfazione, un dato oramai accertato e che viene ricondotto tanto alla opportunità che esso offre di inserirsi in organizzazioni caratterizzate da un clima relazionale positivo e un solido senso di appartenenza quanto alla possibilità che concede di non dover sottostare a pressanti vincoli burocratici e quindi di svolgere il lavoro con un significativo grado di autonomia.

Accanto agli elementi che fanno del nonprofit un ambiente favorevole all'e-

esercizio della professione, tuttavia, ve ne sono altri che propongono controindicazioni e rischi di portata tutt'altro che irrilevante. Dal punto di vista della condizione occupazionale, per esempio, i professionisti che sono collocati in tale contesto si misurano con una duplice criticità. Anzitutto vi è la questione dell'inadeguato trattamento economico, un problema che risulta particolarmente sentito non soltanto perché i contratti collettivi del comparto prevedono una retribuzione modesta ma anche perché molti assistenti sociali si trovano a lavorare con colleghi della Pubblica Amministrazione che percepiscono uno stipendio decisamente superiore pur svolgendo un minor numero di ore. In secondo luogo, vi è il problema delle pesanti implicazioni che si trova a scontare almeno una parte dei professionisti coinvolti nei servizi che il Terzo Settore gestisce sulla base di affidamenti temporanei da parte della Pubblica Amministrazione. A carico del segmento degli assistenti sociali la cui posizione dipende più direttamente dalla continuità o meno di tali affidamenti, infatti, grava una limitazione dell'orizzonte temporale nell'esercizio della professione che sembra poter ingenerare sia la percezione di una sostanziale incertezza riguardo non solo al futuro occupazionale ma anche al progetto di vita sia un effetto di indebolimento del profilo identitario. A proposito di quest'ultimo aspetto, in particolare, una collocazione nei servizi esternalizzati dagli enti pubblici basata sul possesso di una forma contrattuale non standard sembrerebbe in grado per un verso di depotenziare la autorevolezza del professionista nei confronti delle altre figure tecniche con cui interagisce e delle persone verso cui rivolge le proprie attività, e per altro verso di costringerlo a subire – specie quando è nella situazione limite in cui diventa oggetto di subfornitura – una doppia appartenenza nella quale prendono corpo dilemmi di vario tipo.

Gli elementi finora esposti – il suo essere un ambito che agevola un rapido ingresso nella professione e permette di svolgerla in modo soddisfacente ma che propone anche una sistemazione occupazionale poco remunerativa, con innegabili tratti di instabilità e con possibili effetti corrosivi sul profilo identitario – costituiscono i punti di forza e di criticità che vengono solitamente richiamati nel dibattito pubblico riguardo al Terzo Settore come contesto di lavoro per gli assistenti sociali. Negli ultimi tempi, tuttavia, tale dibattito sembra aver perso slancio e incisività, e ciò soprattutto in ragione della sostanziale assenza di un aggiornato set di informazioni in grado di dare conto dell'odierno quadro della situazione. La ricerca i cui risultati sono illustrati nel libro, quindi, mette a disposizione di studiosi ed addetti ai lavori nuovi elementi di conoscenza sulle caratteristiche e sulle condizioni dei professionisti che sono occupati nel nonprofit, informazioni che si ritiene possano essere utili per rilanciare l'attenzione sul loro presente ma anche sul loro futuro.

2. Il presente

I risultati della rilevazione condotta consegnano l'immagine di una platea di assistenti sociali quantitativamente consistente – pari a circa il 25% del totale di coloro che esercitano la professione – e in buona misura giovane, sia anagraficamente sia dal punto di vista della carriera. La loro presenza risulta variamente distribuita nelle diverse tipologie di enti che compongono il Terzo Settore ma si concentra prevalentemente nelle organizzazioni di natura cooperativa.

Contrariamente a quel che spesso viene ripetuto, all'interno del perimetro del nonprofit la mobilità degli assistenti sociali non appare particolarmente sostenuta e il rapporto di lavoro a tempo indeterminato è la condizione contrattuale di cui dispone la maggioranza di loro. Il Terzo Settore, dunque, non si propone affatto come un contesto segnato congenitamente da condizioni di precarietà oggettiva, sebbene sia indubbio che una possibile instabilità occupazionale investa almeno una parte del cospicuo numero dei professionisti – circa il 75% del totale di chi lavora nel nonprofit – i quali sono inseriti in servizi che dipendono da affidamenti della Pubblica Amministrazione.

L'esercizio della professione si dispiega su una gamma assai articolata di servizi e prevede lo svolgimento di compiti di diversa natura. Al centro rimane comunque il lavoro diretto con l'utenza e le attività ad esso collegate, sebbene con una certa frequenza vengano svolte anche mansioni di natura gestionale e di progettazione o valutazione. La parte più impegnativa di queste mansioni, tuttavia, è in buona misura appannaggio di professionisti con elevata esperienza e che spesso lavorano a partita IVA.

Gli assistenti sociali occupati nel Terzo Settore godono di una discreta autonomia nella organizzazione del lavoro e nella possibilità di assumere di decisioni di natura tecnica. Ciò, tuttavia, prende corpo in maniera più significativa e incisiva quando il professionista opera nell'ambito di servizi che il suo ente produce in autonomia. Coloro i quali sono inseriti in attività gestite per conto della Pubblica Amministrazione, invece, sembrano vivere la professione in una prospettiva che appare meno favorevole allo sviluppo di un protagonismo operativo e assai simile al modo di lavorare gerarchizzato e burocratizzato che è tipico degli enti pubblici. In modo analogo, anche la partecipazione alle scelte di policy che riguardano l'ente di appartenenza risulta più frequente e maggiormente efficace nel caso degli assistenti sociali attivi in servizi gestiti direttamente dal Terzo Settore, mentre quelli che lavorano nella cornice delle varie forme di collaborazione con la Pubblica Amministrazione hanno minori possibilità di essere coinvolti nella definizione di strategie di policy e nel disegno degli interventi.

Nei rapporti di collaborazione che le organizzazioni in cui sono occupati

intrattengono con gli enti pubblici, una quota tutt'altro che irrisoria di assistenti sociali si trova a subire la condizione dell'essere oggetto di una vera e propria subfornitura di personale. Tale condizione risulta evidentemente critica nella misura in cui coloro che la sperimentano si trovano a vivere una contemporanea subordinazione ad un soggetto di natura pubblico e ad uno di natura nonprofit, che si sostanzia in una non piena appartenenza ad alcuno dei due ambiti. Le ricadute di una tale situazione possono impattare non poco sulla efficacia e sulla qualità del loro lavoro, che può esserne assai negativamente influenzato; e ciò appare rilevante e meritevole di attenzione soprattutto in ragione del fatto che una condizione del genere vede coinvolti prevalentemente operatori che sono giovani per età e per esperienza professionale e che rischiano pertanto di sviluppare una identità professionale debole e incline alla incertezza decisionale.

La diversa connotazione che il lavoro sociale sembra assumere negli enti nonprofit che producono in autonomia i servizi rispetto a ciò che avviene in quelli impegnati nella produzione di servizi per conto della Pubblica Amministrazione suggerisce infine la possibilità che esista un duplice profilo associato alla figura dell'assistente sociale del Terzo Settore: da una parte il professionista attivo in un contesto valorialmente e organizzativamente vicino al modello tradizionale di un nonprofit a forte connotazione sociale e che interpreta il proprio ruolo con slancio e convinzione, manifestando una chiara attitudine al protagonismo operativo; dall'altra parte il professionista inserito in un contesto organizzativo orientato in senso imprenditoriale e che sembra aver dovuto rinunciare alla possibilità di esercitare il proprio ruolo con le caratteristiche di creatività e decisionalità che la collocazione nel Terzo Settore sarebbe in grado di garantire.

3. Il futuro

Dopo che per lungo tempo il numero degli assistenti sociali occupati negli enti pubblici era stato in costante diminuzione, il recente rilancio della programmazione sociale di livello nazionale e un rinnovato presidio degli interventi socioassistenziali nell'area della sanità e della giustizia hanno dato il via a un importante processo di ripopolamento di questa figura negli organici della Pubblica Amministrazione. Una tale circostanza non ha comunque messo in alcun modo in discussione il ruolo presente e futuro del Terzo Settore come produttore su larga scala di servizi sociali. È un esito facilmente prevedibile, infatti, che già in una prospettiva di medio periodo la domanda di prestazioni socioassistenziali si accrescerà sensibilmente e ad ampio raggio in ragione delle esigenze che verranno poste sia da una quota sempre più

elevata di popolazione fragile (composta soprattutto ma non soltanto da anziani) sia da un'area sempre più estesa di persone con bisogni sociali di elevata complessità (soggetti multiproblematici, minori con disagi psicosociali, eccetera).

La persistenza di una nutrita schiera di enti di Terzo Settore impegnati nella produzione di servizi sociali comporterà evidentemente anche il perdurare di un ampio ricorso all'utilizzo dei professionisti che di quei servizi si occupano dal punto di vista tanto della progettazione quanto della realizzazione. Nella sostanza, dunque, gli anni a venire non sembrano proporre alla comunità professionale uno scenario di crisi del mercato del lavoro all'interno del perimetro della cooperazione sociale, del volontariato e dell'associazionismo.

Sebbene il rilancio della presenza degli assistenti sociali nei ranghi della Pubblica Amministrazione appaia sostanzialmente scollegato dal futuro del nonprofit nel settore dei servizi sociali e da una possibile contrazione del numero dei professionisti in esso occupati, pare assai probabile che tale processo possa determinare l'avvio di alcune dinamiche di mutamento dell'attuale quadro della situazione. Una eventualità che non può essere esclusa – anche se pare poco plausibile – è che il rinfoltimento della comunità professionale negli enti pubblici possa indurre ad invertire la tendenza ad una larga esternalizzazione dei servizi, una circostanza che porterebbe con sé la riduzione degli assistenti sociali del Terzo Settore attivi in quel tipo di situazione. Ammesso che una opzione del genere possa essere presa in considerazione – il che contrasterebbe con un orientamento oramai consolidato che riconduce al pubblico soprattutto compiti di programmazione, regolazione, finanziamento e controllo piuttosto che di organizzazione e realizzazione dei servizi – pare però difficile immaginare che produca effetti reali. La crescita della domanda sociale di cui gli attori istituzionali sono chiamati a farsi carico, infatti, spinge nella direzione di un continuo irrobustimento della rete delle prestazioni che essi devono produrre e lascia pertanto presagire un ulteriore aumento del ricorso agli affidamenti esterni piuttosto che una sua riduzione.

La realizzazione di un sostanzioso programma di reclutamento da parte degli enti pubblici potrebbe comunque comportare il transito in essi di una parte degli assistenti sociali che oggi lavorano nel Terzo Settore. La stabilità occupazionale e la migliore retribuzione che un passaggio del genere sono in grado di assicurare, infatti, potrebbero costituire – e forse già costituiscono – aspetti di forte attrattività per i professionisti del nonprofit, magari anche per coloro i quali hanno finora operato in tale contesto con maggiore convinzione e soddisfazione. Non si può quindi escludere che nel tempo le fila della comunità professionale presente nel Terzo Settore vadano incontro a un assot-

tigliamento della componente con più elevata esperienza e, per converso, a un'estensione della platea degli operatori più giovani e inesperti; e una tale evenienza si propone ovviamente come un potenziale fattore di rischio per la qualità del lavoro sociale svolto nel nonprofit.

Come già segnalato, tuttavia, nel medio periodo la domanda di servizi socioassistenziali appare destinata ad accrescersi e modificarsi in misura consistente. Ciò si determinerà prevedibilmente non soltanto riguardo alle prestazioni assicurate dal sistema pubblico ma anche riguardo a quelle *out of pocket*, vale a dire agli interventi che famiglie e persone andranno ad acquistare sul mercato, una circostanza che potrebbe cambiare il senso delle valutazioni appena svolte.

Lo scenario di una robusta crescita dei servizi sociali anche al di fuori del perimetro pubblico, infatti, delinea interessanti spazi di sviluppo per il Terzo Settore perché gli rilancia la sfida di intercettare i nuovi bisogni emergenti e di applicarsi sul terreno della innovazione – riproponendo, in sostanza, quello che è avvenuto tra gli anni Settanta e Ottanta del secolo scorso, allorché si sono poste le basi per la nascita di un nonprofit attivo nel sociale nelle forme che ora conosciamo. Per intraprendere un percorso di questo tipo, però, il disporre di una comunità professionale giovane, dinamica e formatasi nel farsi dell'odierna complessità del sociale sembra essere tutt'altro che un elemento di criticità. Le implicazioni di una possibile migrazione degli assistenti sociali del Terzo Settore verso gli enti pubblici, quindi, sono da considerare con attenzione e non devono necessariamente essere associate ad una perdita di valore per il mondo nonprofit.

In conclusione, sembra possibile sostenere che la comunità professionale deve guardare alla propria futura presenza nel Terzo Settore con fiducia. La sua consistenza quantitativa è infatti destinata a rimanere ampia e semmai ad estendersi, il suo ruolo nel sistema delle prestazioni del welfare locale sembra non potersi non mantenere centrale, la sua capacità di lavorare al miglioramento delle condizioni di vita delle persone pare indirizzata a trovare nuovi spazi di valorizzazione. D'altra parte, però, questo tipo di prospettiva richiede che gli assistenti sociali del Terzo Settore dispongano di una strumentazione valoriale e tecnica in linea con le esigenze poste dai cambiamenti in atto e che si confermino in grado di esercitare la professione non solo in modo competente ma anche dando corpo a quel protagonismo operativo e a quella innovatività che in certa misura rappresentano un tratto specifico del nonprofit italiano produttore di servizi sociali.

Bibliografia

- Abu-Bader S.H. (2000), “Work satisfaction, burnout, and turnover among social workers in Israel: a causal diagram”, *International Journal of Social Welfare*, 9, pp. 191-200.
- Accorinti M. (2008), *Terzo settore e welfare locale*, Carocci, Roma.
- Allegri E., Rosina B. e Sanfelici M. (2022), *Remaking social work by applying an anti-oppressive lens*, in Tan N.G e Shajahan S., eds., *Social work for the global reset*, Springer, pp. 29-44.
- Allegri E. e Sanfelici M. (2023), “L’approccio anti-oppressivo nel servizio sociale: teoria in azione”, *La Rivista di Servizio Sociale*, 1.
- Almog-Bar M. e Schmid H. (2014), “Advocacy activities of nonprofit human service organizations: A critical review”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43, 1, pp. 11–35.
- Altieri L. (2009), *Valutazione e partecipazione*, Franco Angeli, Milano.
- Avallone F. e Bonaretti M., a cura di (2003), *Benessere Organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- Avallone F. e Paplomatas A. (2005), *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*, Raffaello Cortina, Milano.
- Baines D. (2004), “Caring for nothing: work organization and unwaged labour in social services”, *Work, Employment and Society*, 18, 2, pp. 267-295.
- Baines D., Charlesworth S., Turner D. e O’Neill L. (2014), “Lean social care and worker identity: The role of outcomes, supervision and mission”, *Critical Social Policy*, 34, 4, pp. 433-453.
- Barbaranelli C., Bortone I. e Di Matteo F. (2010), “La misura della soddisfazione lavorativa: contributo empirico”, *Giornale italiano di psicologia*, 1, pp. 159-180.
- Bartolomei A. (2022), *Unitarietà*, in Campanini A., a cura di, *Nuovo Dizionario di Servizio Sociale*, Carocci, Roma.
- Bartolomei A. e Ferrante L. (2021), *Il servizio sociale, al servizio delle persone*, in Tilli C., a cura di, *Spazio al tempo. Significato e uso del tempo per gli assistenti sociali, tra responsabilità e contesto organizzativo*, RomaTre Press, Roma, pp. 115-133.
- Bartolomei A. e Passera A.L. (2011), *L’assistente sociale. Manuale di servizio sociale professionale*, Edizioni CieRre, Roma.
- Basilica F. (2006), *Pubblico e privato nel nuovo modello di amministrazione*, in

- Vetritto G., a cura di, *L'esternalizzazione strategica nelle amministrazioni pubbliche*, Rubbettino, Soveria Mannelli, pp. IX-XIX.
- Bauman Z. (1999), *La società dell'incertezza*, Il Mulino, Bologna.
- Bauman Z. (2002) *Modernità liquida*, Laterza, Roma-Bari.
- Beck U. (2000a), *Il lavoro nell'epoca della fine del lavoro. Tramonto delle sicurezze e nuovo impegno civile*, Einaudi, Torino.
- Beck U. (2000b), *La società del rischio. Verso una seconda modernità*, Carocci, Roma.
- Bensi S. (2018), "Moral distress e servizio sociale", *La Rivista di Servizio Sociale*, 58, 2, pp. 66-72
- Benz. M. (2005), "Not for the Profit, but for the Satisfaction? Evidence on Worker Well-Being in Non-Profit Firms", *KYKLOS*, 58, 2, pp. 155-176.
- Bergamaschi M., Castriganò M., Lucciarini S., Nocifora V. e Rimano A. (2015), *La discontinuità lavorativa dei laureati in servizio sociale triennale*, in Tognetti Bordogna M., a cura di, *Voglio fare l'assistente sociale. Formazione e occupazione dei laureati in Servizio sociale in tempi di crisi e discontinuità*, FrancoAngeli, Milano, pp. 198-227.
- Bertin G. e Fazzi L. (2010), *La governance delle politiche sociali in Italia*, Carocci, Roma.
- Bertotti T., Fazzi L. e Rosignoli A. (2021), *Il servizio sociale: le competenze chiave*, Carocci, Roma.
- Bethlehem J. (2010), "Selection Bias in Web Surveys", *International Statistical Review*, 78, 2, pp. 161-188.
- Bifulco L. e Vitale T. (2006), "Contracting for Welfare Services in Italy", *Journal of Social Policy*, 35, 3, pp. 495-513.
- Bilotti A. (2020), *Il paradosso della super-precarietà nel lavoro sociale*, in Berti F. e Valzania A., a cura di, *Precarizzazione delle sfere della vita e disuguaglianze*, FrancoAngeli, Milano, pp. 130-149.
- Bilotti A. (2023), "La super-precarietà del lavoro sociale: una proposta teorica", *Studi di Sociologia*, 2, pp. 191-201.
- Bini L., Pieroni G. e Rollino S. (2017), *La supervisione nel servizio sociale*, Carocci, Roma.
- Boccacin L. (1993), *La sinergia della differenza. Un'analisi sociologica del terzo settore in Italia*, FrancoAngeli, Milano.
- Borzaga C. (2001), *Qualità del lavoro e soddisfazione dei lavoratori nei servizi sociali: un'analisi comparata tra modelli di gestione*, in EISS Rapporto sulla situazione del servizio sociale, EISS, Roma, pp. 73-110.
- Borzaga C. e Tortia E. (2006), "Workers' Motivations, Job Satisfactions and Loyalty in Public and Nonprofit Social Services", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 25, 2, pp. 225-248.
- Borzaga C. e Depedri S. (2007), "Il lavoro nelle cooperative sociali: verso un nuovo modello di relazioni industriali?", *Impresa Sociale*, 3, pp. 15-32.
- Brawley E. A. (1997) "Teaching social work students to use advocacy skills through the mass media", *Journal of Social Work Education*, 33, 3, pp. 445-460.
- Burgalassi M. (2012), *Promuovere il benessere in tempo di crisi. Una ricerca sugli assistenti sociali del Lazio*, Carocci, Roma.

- Burgalassi M. (2022), *I servizi alla persona*, in Gori C., a cura di, *Le politiche del welfare sociale*, Mondadori, Firenze, pp. 13-31.
- Burgalassi M. e Melchiorre E. (2014), *La morfologia del sistema locale di welfare: gli interventi e i servizi sociali dei comuni*, in Giovannetti M., Gori C. e Pacini L., a cura di, *La pratica del welfare locale. L'evoluzione degli interventi e le sfide per i Comuni*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna, pp. 57-86.
- Busso S. (2017), “Quarant’anni (e due crisi) dopo. L’equilibrio fragile tra ruolo economico e politico del Terzo Settore”, *Autonomie Locale e Servizi Sociali*, 3, pp. 483-502.
- Busso S. e Gargiulo E. (2016), “Convergenze parallele: il perimetro (ristretto) del dibattito italiano sul Terzo settore”, *Politiche Sociali/Social Policies*, 1, pp. 101-122.
- Busso S. e Lanunziata S. (2016), “Il valore del lavoro sociale. Meccanismi estrattivi e rappresentazioni del non profit”, *Sociologa del Lavoro*, 142, pp. 62-79.
- Campanini A. e Facchini C. (2012), *Una grande intuizione incompiuta. Lo sguardo degli operatori sociali sulla 328*, in Colozzi I., a cura di, *Dal vecchio al nuovo welfare. Percorsi di una morfogenesi*, FrancoAngeli, Milano, pp. 151-174.
- Canal T., Manente F. e Murdica R. (2020), “Qualità del lavoro, benessere e discriminazioni. Il clima lavorativo italiano dopo la crisi economica”, *Economia e lavoro*, 1, pp. 109-126.
- Carls K. e Cominu S. (2014), “Lavoratori sociali, dal dono alla gratuità eterodiretta. Riflessioni ai margini di una mobilitazione di lavoratrici e lavoratori delle cooperative sociali”, *Sociologia del lavoro*, 133, pp. 96-107.
- Caselli D., De Angelis G., De Vita L., Giullari B., Lucciarini S. e Rimano A. (2021), *Il sistema del procurement dei servizi sociali in Italia tra concorrenza e concessione. Quali esiti sulle condizioni di lavoro, quali implicazioni sulla qualità del servizio*, in Fiorentino L. e La Chimia A.M., a cura di, *Il procurement nelle pubbliche amministrazioni. Tra innovazione e sostenibilità*, Il Mulino, Bologna.
- Cataldi L. (2017), *I “nuovi” servizi sociali: vecchio managerialismo e moderna burocratizzazione*, in Tousijn W. e Dellavalle M., a cura di, *Logica professionale e logica manageriale. Una ricerca sulle professioni sociali*, Il Mulino, Bologna, pp. 41-94.
- Cavarra R., Rella P. e Rossotti L. (2016), *Tra responsabilità pubbliche, contratti precari privati e passione per la professione. Un’indagine sulle e sugli assistenti sociali a Roma*, in Ciucci R., a cura di, *Il Servizio come Professione. Assistenti sociali e cittadini nella crisi del welfare*, Pisa University Press, Pisa, pp. 223-251.
- Cellini G. e Scavarda A. (2019), “Managerialismo e tendenze della de-professionalizzazione nel social work. Mutamenti in atto e ridefinizione dell’agire professionale”, *La Rivista di Servizio Sociale*, 2, pp. 22-33.
- Cesareo V. (1981), *Espansione e crisi dello Stato del benessere in Italia*, in AA.VV., *Stato e senso dello Stato oggi in Italia*, Vita e Pensiero, Milano, pp. 178-212.
- Chicchi F. (2001), *Derive sociali. Precarizzazione del lavoro, crisi del legame sociale ed egemonia culturale del rischio*, FrancoAngeli, Milano.
- Ciucci R. e Tomei G. (2013) *L’importante è partecipare. Il ruolo di advocacy delle associazioni di volontariato in Toscana*, report di ricerca.

- Ciucci R., a cura di (2016), *Il Servizio come Professione. Assistenti sociali e cittadini nella crisi del Welfare*, Pisa University Press, Pisa.
- Colozzi I. e Bassi A. (2003), *Da terzo settore a imprese sociali. Introduzione all'analisi delle organizzazioni non profit*, Carocci, Roma.
- Commissione Europea (2010), *Europa 2020: la strategia dell'Unione europea per la crescita e l'occupazione*, COM (2010), Bruxelles.
- Consiglio Nazionale dell'Ordine degli Assistenti Sociali (2020), *Codice Deontologico dell'Assistente Sociale*.
- Corbisiero F., Scialdone A. e Tursilli A. (2009), *Lavoro flessibile e forme contrattuali non standard nel Terzo Settore*, FrancoAngeli, Milano.
- Corleto C. (2021), *I professionisti del sociale 'al servizio di due padroni'. La condizione di iper-precarietà degli assistenti sociali del Terzo Settore esternalizzati presso la Pubblica Amministrazione*, Tesi di Dottorato in Servizio sociale XXXIII Ciclo - Università di Roma Tre.
- Cunningham I. and James P. (2009), "The outsourcing of social care in Britain: what does it mean for voluntary sector workers?", *Work, Employment and Society*, 23, 2, pp. 363-375.
- De Ambrogio U. (2003), *Valutare gli interventi e le politiche sociali*, Carocci, Roma.
- De Ambrogio U. e Guidetti C. (2016), *La coprogettazione*, Carocci, Roma.
- Depedri S. (2007), "Livelli di soddisfazione e fedeltà dei lavoratori", *Impresa sociale*, 2, pp. 193-210.
- De Vita R., Donati P. e Sgritta R. (1994), *La politica sociale oltre la crisi del welfare state*, FrancoAngeli, Milano.
- Dellavalle M. (2013), *Il servizio sociale: la doppia appartenenza della professione tra paradossi, conflitti e sfide*, in Albano U. e Dellavalle M., a cura di, *Organizzare il servizio sociale*, FrancoAngeli, Milano, pp. 155-184.
- Dellavalle M. (2022), *Assistente sociale*, in Campanini A., a cura di, *Nuovo Dizionario di Servizio Sociale*, Carocci, Roma.
- Di Nicola P., Stanzani S. e Tronca L. (2008), *Reti di prossimità e capitale sociale in Italia*, FrancoAngeli, Milano.
- Di Rosa R.T. e Gui L., a cura di (2021), *Cura, relazione, professione: questioni di genere nel servizio sociale*, FrancoAngeli, Milano.
- Donati P., a cura di (1996), *Sociologia del terzo settore*, Carocci, Roma.
- Donati P. e Colozzi I., a cura di (2004), *Il privato sociale che emerge: realtà e dilemmi*, Il Mulino, Bologna.
- Dorigatti L. (2017), "Condizioni di lavoro nei servizi sociali: disintegrazione verticale e procurement" pubblico, *Stato e Mercato*, 3, pp. 459-488.
- Dorigatti L., Mori A. e Neri S. (2018), "Pubblico e privato nei servizi sociali ed educativi: il ruolo delle istituzioni del mercato del lavoro e delle dinamiche politiche", *La Rivista delle Politiche Sociali*, 3: 209-231.
- EISS, (2001), *Rapporto sulla situazione del Servizio Sociale*, EISS, Roma.
- Esposito E., Ficcadenti C. e Messineo F. (2019), "Professioni di confine. Indagine sulla ridefinizione del lavoro sociale", *Sociologia del Lavoro*, 155, pp. 74-95.
- Eurofound (2015), *Sustainable work over the life course: concept paper*, Luxembourg.

- Ezell M. (2001), *Advocacy in the Human Services*, Brooks/Cole, Belmont, CA.
- Facchini C., a cura di (2010), *Tra impegno e professione. Gli assistenti sociali come soggetti del welfare*, il Mulino, Bologna.
- Faggio A., Mussino P., Ragazzi E. e Santanera E. (2014), *Come valutare l'efficacia della formazione professionale per l'integrazione dei soggetti deboli? Lezioni dall'esperienza dell'area Istruzione e Formazione Professionale della Provincia di Torino*, paper Espanet Italia "Sfide alla cittadinanza e trasformazione dei corsi di vita: precarietà, invecchiamento e migrazioni", Torino.
- Faraci P., Magnano P. e Valenti G.D. (2019), "Le scale di misura della soddisfazione lavorativa: una rassegna critica", *Giornale italiano di medicina del lavoro ed ergonomia*, 1, pp. 29-44.
- Fargion S. (2009), *Il servizio sociale. Storia, temi e dibattiti*, Laterza, Roma-Bari.
- Fargion S. (2013), *Il metodo del servizio sociale. Riflessioni, casi e ricerche*, Carocci, Roma.
- Fargion S. (2018), "Social work promoting participation: reflections on policy practice in Italy", *European Journal of Social Work*, 21, 4, pp. 559-571.
- Fazzi L. (2005), *L'evoluzione del settore nonprofit: quali effetti sul ruolo dell'operatore del servizio sociale?*, in Corposanto C. e Fazzi L., a cura di, *Il servizio sociale in un'epoca di cambiamento: scenari, nodi e prospettive*, EISS, Roma, pp. 193-226.
- Fazzi L. (2010), "Trasformazione dello Stato sociale, privatizzazione e identità professionale degli assistenti sociali in Italia: alcune rilevanze empiriche", *La Rivista di Servizio Sociale*, 3-4, pp. 4-29.
- Fazzi L. (2012), "Social work in the public and non-profit sectors in Italy: what are the differences", *European Journal of Social Work*, 5, pp. 629-644.
- Fazzi L. (2013), "La responsabilità professionale degli assistenti sociali nel settore pubblico e nel nonprofit", *Autonomie Locali e Servizi Sociali*, 1, pp. 23-36.
- Fazzi L. (2016), *Il servizio sociale nel terzo settore*, Maggioli, Sant'Arcangelo di Romagna.
- Fazzi L. e Longhi S. (2009), *Lo sviluppo dell'impresa sociale nel settore dei servizi sociali*, in Borzaga C. e Zandonai F., a cura di, *L'impresa sociale in Italia. Economia e istituzione dei beni comuni*, Donzelli, Roma, pp. 103-140.
- Ferrario F. (1992), *Il lavoro di rete nel servizio sociale. Gli operatori fra solidarietà e istituzioni*, Carocci, Roma.
- Ferrario F. (1996), *Le dimensioni dell'intervento sociale. Un modello unitario centrato sul compito*, Carocci, Roma.
- Findley P., Kalleberg A.L. and Warhurst C. (2013), "The challenge of job quality", *Human Relations*, 66 (4): 442-451.
- Fiore B. e Puccio R. (2010), *Quanto vale una professione "altruista"? I mutamenti nella regolazione dei rapporti di lavoro*, in Facchini C., a cura di, *Tra impegno e professione. Gli assistenti sociali come soggetti del welfare*, il Mulino, Bologna, pp. 143-158.
- Flecker J. (2009), "Outsourcing, Spatial Relocation and the Fragmentation of Employment", *Competition & Change*, 13, 3, pp. 251-266.
- Folgheraiter F. (1998), *Teoria e metodologia del servizio sociale. La prospettiva di rete*, Franco Angeli, Milano.

- Franci A. e Corsi M. (2011), *La soddisfazione lavorativa degli assistenti sociali*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna.
- Franco M. (2012), *Investire sul capitale umano: benessere organizzativo e soddisfazione lavorativa*, in Franco M., Gregori G.L. e Marcone M.R., a cura di, *Le opportunità oltre la crisi. Prospettive manageriali e strategie pubbliche dei Paesi dell'Europa del Sud*, Società Editrice Esculapio, Bologna.
- Frost L., Hojer S., Campanini A., Sicora A. e Kullburg K. (2018), "Why do they stay? A study of resilient child protection workers in three European countries", *European Journal of Social Work*, 21, 4, pp. 485-497.
- Gal J. e Weiss-Gal I., eds. (2013), *Social Workers Influencing Social Policy: An International Perspective on Policy Practice*, Policy Press, Bristol.
- Garrett P. e Bertotti T. (2017), "Social work and the politics of 'austerity': Ireland and Italy", *European Journal of Social Work*, 20, 1, pp. 1-13.
- Gewirtz-Meydan A., Weiss-Gal I. e Gal J. (2016), "Social Workers' Policy Practice in Non-Profit Human Service Organisations in Israel", *British Journal of Social Work*, 46, pp. 1890-1908.
- Giarola A. e Neve E. (2009), "Una ricerca sulla supervisione agli assistenti sociali in servizio: i risultati", *Rassegna di Servizio Sociale*, 2-3, pp. 24-43.
- Gori C., a cura di (2004), *La riforma dei servizi sociali in Italia. L'attuazione della legge 328 e le sfide future*, Carocci, Roma.
- Gosetti G. (2021), "Aspirazioni, capacità di aspirare e qualità della vita lavorativa", *Rassegna Italiana di Sociologia*, 3, pp. 577-307.
- Greenacre Z.A. (2016), "The Importance of Selection Bias in Internet Surveys", *Open Journal of Statistics*, 6, pp. 397-404.
- Gui L., a cura di (2009), *Organizzazione e servizio sociale*, Carocci, Roma.
- Gui L. (2018), *Altervisione. Un metodo di costruzione condivisa del sapere professionale*, FrancoAngeli, Milano.
- Gui L. (2022), *Trifocalità*, in Campanini, A., a cura di, *Nuovo dizionario di servizio sociale*, Roma, Carocci.
- Gui L. e Sanfelici M. (2022), "The Conditions of Resilience: Families, Social Services and Social Workers Facing the Covid-19 Pandemic", *Italian Sociological Review*, 12, 65, pp. 249-268.
- Guidi R. (2012), "Effetti corrosivi? Problematizzare l'impatto del New Public Management e della governance sui social workers del settore pubblico", *Rivista Trimestrale di Scienza dell'Amministrazione*, 2, pp. 37-52.
- Guidi R. (2016), *Terzo settore e social work(ers). Opportunità, rischi, prospettive*, in Salvini A., a cura di, *Dinamiche di comunità e servizio sociale*, Pisa University Press, Pisa, pp. 83-96.
- Hardina D. (1995), "Do Canadian social workers practice advocacy?", *Journal of Community Practice*, 2, 3, pp. 97-121.
- Healy K. (2009), "A case of mistaken identity. The social welfare professions and New Public Management", *Journal of Sociology*, 45, 4, pp. 401-418.
- Herzberg F., Mausner B. e Bloch Snyderman B. (1959), *The motivation to work*, Wiley, New York.

- Honneth A. (2002), *Lotta per il riconoscimento. Proposte per un'etica del conflitto*, Il Saggiatore, Milano.
- International Federation of Social Workers (2014), *Global Definition of Social work*.
- Jacquet S. E., Clark S. J., Morazes J. L. e Withers R. (2008), "The role of supervision in the retention of public child welfare workers", *Journal of Public Child Welfare*, 1, 3, pp. 27-54.
- Jaerling K. (2015), "The state as a 'socially responsible customer'? Public procurement between market-making and market-embedding", *European Journal of Industrial Relations*, 21, 2, pp. 149-164.
- Jansson B. S., Nyamathi A., Heidemann G., Bird M., Ward C. R., Brown-Saltzman K. e Kaplan C. (2016), "Predicting levels of policy advocacy engagement among acute-care health professionals", *Policy, Politics, & Nursing Practice*, 17, 1, pp. 43-55.
- Jernigan I.E., Beggs J.M. and Kohut G.F (2002), "Dimensions of work satisfaction as predictors of commitment type", *Journal of Managerial Psychology*, 17,7, pp. 564-579.
- La Rosa M. (2005), *Le dimensioni emergenti della società dei lavori*, in Chicchi F., La Rosa M., Laville J.L. e Marazzi C., a cura di, *Reinventare il lavoro*, Sapere2000, Roma.
- Lazzari F. e Gui L. (2013), *Partecipazione e cittadinanza*, FrancoAngeli, Milano.
- Lippi A. (2000), "One Theory, Many Practices. Institutional Allomorphism in the Managerialist Reorganization of Italian Local Governments", in *Scandinavian Journal of Management*, 16, 4, pp. 455-477.
- Locke E.A. (1976), "The nature and causes of job satisfaction", *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1, pp. 1297-1343.
- Lombi L. (2015), *Le web-survey*, FrancoAngeli, Milano.
- Lorenz W. (1994), *Social Work in a Changing Europe*, Routledge, London.
- Lorenz W. (2001), *Social Work in Europe. Portrait of a Diverse Professional Group*, in Hessle S., a cura di, *International Standard Setting of Higher Social Work Education*, Stockholm University, Stockholm.
- Lori M. e Pavolini E. (2016), "Cambiamenti organizzativi e ruolo societario delle organizzazioni di Terzo settore", *Politiche Sociali*, 1, pp. 41-64.
- Luciano A. (2014), *Le strade dell'innovazione. Transizioni difficili e modelli alternativi*, Rosenberg & Sellier, Torino.
- Maraviglia L. (2016), *Il profilo professionale dell'assistente sociale in una fase di mutamento del Welfare*, in Ciucci R., a cura di, *Il Servizio come Professione. Assistenti sociali e cittadini nella crisi del Welfare*, Pisa University Press, Pisa, pp. 83-164.
- Mazzeo Rinaldi F. (2012), *Il monitoraggio per la valutazione*, FrancoAngeli, Milano.
- Meyer J.W. e Rowan B. (1977), *Le organizzazioni istituzionalizzate: la struttura formale come rito e cerimonia*, in Gagliardi P., a cura di, *Le imprese come culture. Nuove prospettive di analisi organizzativa*, Utet, Torino, pp. 417-445.
- Mori A. (2015), "Implicazioni per il lavoro e le relazioni sindacali nell'esternalizzazione di servizi pubblici in Italia: autonomie locali e sanità a confronto", *Autonomie Locali e Servizi Sociali*, 1, pp. 91-105.
- Mosley J. E. (2013), "The beliefs of homeless service managers about policy

- advocacy: Definitions, legal understanding, and motivations to participate”, *Administration in Social Work*, 37, pp. 73-89.
- Murgia A. (2010), *Dalla precarietà lavorativa alla precarietà sociale. Biografie in transito tra lavoro e non lavoro*, Emil, Bologna.
- Murgia A. e Armano E., a cura di (2012), *Mappe della precarietà. Spazi, rappresentazioni, esperienze e critica delle politiche del lavoro che cambia*, Emil, Bologna.
- Natoli G., Santanicchia M. e Turchini A. (2019), “Terzo settore e servizi sociali: evidenze empiriche alla luce (incerta) della riforma”, *Autonomie Locali e Servizi Sociali*, 2, pp. 243-252.
- Negrelli S. e Zaccaria D. (2013), “Crisi economica e soddisfazione del lavoro in Europa”, *Sociologia del lavoro*, 131: 89-103.
- Neve E. (2008), *Il servizio sociale. Fondamenti e cultura di una professione*, Carocci, Roma.
- Niero M., Rossi P. e Tognetti Bordogna M. (2015), *Professione e forza lavoro: la condizione occupazionale attuale dei laureati*, in Tognetti Bordogna M., a cura di, *Voglio fare l'assistente sociale. Formazione e occupazione dei laureati in Servizio sociale in tempi di crisi e discontinuità*, FrancoAngeli, Milano, pp. 155-197.
- Nothdurfter U. (2011) “Servizio sociale e politiche sociali: quali professionisti per quale welfare?”, *Autonomie Locali e Servizi Sociali*, 3, pp. 521-534.
- Olivetti Manoukian F. (1998), *Produrre servizi. Lavorare con oggetti immateriali*, Il Mulino, Bologna.
- Osborne D. e Gaebler T. (1995), *Dirigere e governare. Una proposta per reinventare la pubblica amministrazione*, Garzanti, Milano.
- Paci M. (2005), *Nuovi lavori, nuovo welfare. Sicurezza e libertà nella società attiva*, Il Mulino, Bologna.
- Palumbo M. (2001), *Il processo di valutazione*, FrancoAngeli, Milano.
- Paugam S. (2000), *Le salarié de la précarité. Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*, P.U.F., Paris.
- Pavolini E. (2003), *Le nuove politiche sociali. I sistemi di welfare fra istituzioni e società civile*, Il Mulino, Bologna.
- Pentarakis M. (2017), “I am in a constant state of insecurity trying to make ends meet, like our service users. Shared austerity reality between social workers and service users: towards a preliminary conceptualisation”, *British Journal of Social Work*, 47, 4, pp. 1245-1261.
- Pentarakis M. e Dionysopoulou K. (2019), “Social workers: a new precariat? Precarity conditions of mental health social workers working in the non-profit sector in Greece”, *European Journal of Social Work*, 22, 2, pp. 301-313.
- Piccitto G. (2017), *La soddisfazione lavorativa. Misurazione del concetto, determinanti e rapporto con la qualità del lavoro*, Tesi di Dottorato in Economic Sociology and Labour Studies XXX Ciclo - Università di Brescia, Università di Milano e Università del Piemonte Orientale.
- Plitt Donaldson L. (2007), “Advocacy by nonprofit human service agencies: Organizational factors as correlates to advocacy behavior”, *Journal of Community Practice*, 15, 3, pp. 139-158.

- Polizzi E. e Vitale T. (2017), “Riforma del Terzo settore: verso quale approdo?”, *Aggiornamenti sociali*, 68, 2, pp. 102-112.
- Quaglino G.P., Casagrande S. e Castellano A.M. (1992), *Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo. Un modello di lettura della dinamica di gruppo. Una proposta di intervento nelle organizzazioni*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Ragaini F. (2011), “Advocacy e volontariato”, *Studi Zancan*, 5, pp. 41-46.
- Raineri M.L. (2004), *Il metodo di rete in pratica. Studi di caso nel servizio sociale*, Erickson, Trento.
- Reyneri M. (2003), “Flessibilità: molti significati, alcune contraddizioni”, *Sociologia del Lavoro*, 90, 2, pp. 21-26.
- Reyneri M. (2017), *Introduzione alla sociologia del mercato del lavoro*, Il Mulino, Bologna.
- Rossi P. (2014), *L'organizzazione dei servizi socioassistenziali. Istituzioni, professionisti e assetti di regolazione*, Carocci, Roma.
- Rossi P. e Colombo M. (2019), “Non sarà un'avventura? L'innovazione delle partnership pubblico-privato e la co-progettazione dei servizi di welfare sociale”, *Stato e Mercato*, 117, pp. 411-447.
- Rossotti L. (2016), *L'assistente sociale non dà i numeri!*, in Ciucci R., a cura di, *Il Servizio come Professione. Assistenti sociali e cittadini nella crisi del welfare*, Pisa University Press, Pisa, pp. 165-184.
- Rubery J. e Urwin P. (2011), “Bringing the employer back in: why social care needs a standard employment relationship”, *Human Resource Management Journal*, 21, 2, pp. 122-137.
- Sammarco G. e Tilli C. (2012), *La collocazione lavorativa degli assistenti sociali e il loro ruolo negli assetti organizzativi*, in Burgalassi M., *Promuovere il benessere in tempo di crisi. Una ricerca sugli assistenti sociali del Lazio*, Carocci, Roma.
- Sanfelici M. (2019), “I servizi sociali ai tempi del coronavirus: le condizioni di lavoro degli assistenti sociali nella prima fase dell'emergenza”, *La Rivista di Servizio Sociale*, 2, pp. 4-22.
- Sanfelici M. (2022), *Advocacy*, in Campanini A., a cura di, *Dizionario di servizio sociale*, Carocci, Roma.
- Sanicola L., a cura di (1994), *L'intervento di rete*, Liguori, Napoli.
- Schmid H., Bar M. e Nirel R. (2008), “Advocacy activities in nonprofit human service organizations: Implications for policy”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37, 4, pp. 581-602.
- Schneider R. L. e Lester L. (2001), *Social Work Advocacy: A New Framework for Action*, Brooks/Cole, Stamford.
- Seifert A.M., Messing K., Riel J. e Chatigny C. (2007), “Precarious employment conditions affect work content in education and social work: Results of work analyses”, *International Journal of Law and Psychiatry*, 30, 4-5, pp. 299-310.
- Sen A.K. (2010), *La disegualianza. Un esame critico*, Il Mulino, Bologna.
- Sgroi E. (2001), *Il servizio sociale come professione. Identità e percorsi nel contesto sociale del nostro Paese*, in EISS, *Rapporto sulla situazione del servizio sociale*, EISS, Roma, pp. 21-46.

- Siza R. (2018), *Manuale di progettazione sociale*, FrancoAngeli, Milano.
- Standing G. (2011), *The precariat: the new dangerous class*, Bloomsbury Academic, London.
- Tilli C., a cura di (2021), *Spazio al tempo. Significato e uso del tempo per gli assistenti sociali, tra responsabilità e contesto organizzativo*, RomaTre Press, Roma.
- Titmuss R. (1958), *Essay on the Welfare State*, Allen & Unwin, London.
- Tompa E., Scott-Marshall H., Dolinschi R., Trevithick S. e Bhattacharyya S. (2007), "Precarious employment experiences and their health consequences: Towards a theoretical framework", *Work: Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 3, pp. 209-224.
- Tognetti Bordogna M., a cura di, (2015), *Voglio fare l'assistente sociale. Formazione e occupazione dei laureati in Servizio sociale in tempo di crisi e discontinuità*, FrancoAngeli, Milano.
- Tousijn W. e Dellavalle M., a cura di, (2017), *Logica professionale e logica manageriale. Una ricerca sulle professioni sociali*, Il Mulino, Bologna.
- Turchini A., a cura di (2019), *Terzo settore e servizi di welfare. Indagine sui provider no profit di servizi sociali*, INAPP, Roma.
- Vetritto G., a cura di (2006), *L'esternalizzazione strategica nelle amministrazioni pubbliche*, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- Vinokur-Kaplan D. (1991), "Job Satisfaction Among Social Workers in Public and Voluntary Child Welfare Agencies", *Child Welfare*, 70, 1, pp. 81-91.
- Voorberg W., Bekkers V.J.J.M. e Tummers L. (2015), "A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the Social Innovation Journey", *Public Management Review*, 17, 9, pp. 1333-1357.
- Weiss-Gal I. (2016), "Social workers' policy engagement: A review of the literature", *International journal of Social Welfare*, 26, 3, pp. 285-298.
- Westbrook T. M., Ellis J. e Ellett A. J. (2006), "Improving retention among public child welfare workers: What we can learn from the insights and experiences of committed survivors?", *Administration in Social Work*, 30, 4, pp. 37-62.
- Zamaro N. e D'Autilia M.L., a cura di (2005), *Le esternalizzazioni nelle amministrazioni pubbliche*, Edizioni Scientifiche Italiane, Roma.
- Zanon O. (2016), *Le pratiche formative nei servizi alla persona. Teorie e innovazioni*, Carocci, Roma.

Vi aspettiamo su:

www.francoangeli.it

per scaricare (gratuitamente) i cataloghi delle nostre pubblicazioni

DIVISI PER ARGOMENTI E CENTINAIA DI VOCI: PER FACILITARE
LE VOSTRE RICERCHE.



Management, finanza,
marketing, operations, HR

Psicologia e psicoterapia:
teorie e tecniche

Didattica, scienze
della formazione

Economia,
economia aziendale

Sociologia

Antropologia

Comunicazione e media

Medicina, sanità



Architettura, design,
territorio

Informatica, ingegneria
Scienze

Filosofia, letteratura,
linguistica, storia

Politica, diritto

Psicologia, benessere,
autoaiuto

Efficacia personale

Politiche
e servizi sociali



FrancoAngeli

La passione per le conoscenze

Copyright © 2023 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835156635

FrancoAngeli

a strong international commitment

Our rich catalogue of publications includes hundreds of English-language monographs, as well as many journals that are published, partially or in whole, in English.

The **FrancoAngeli**, **FrancoAngeli Journals** and **FrancoAngeli Series** websites now offer a completely dual language interface, in Italian and English.

Since 2006, we have been making our content available in digital format, as one of the first partners and contributors to the **Torrossa** platform for the distribution of digital content to Italian and foreign academic institutions. **Torrossa** is a pan-European platform which currently provides access to nearly 400,000 e-books and more than 1,000 e-journals in many languages from academic publishers in Italy and Spain, and, more recently, French, German, Swiss, Belgian, Dutch, and English publishers. It regularly serves more than 3,000 libraries worldwide.

Ensuring international visibility and discoverability for our authors is of crucial importance to us.

FrancoAngeli



torrossa
Online Digital Library

In Italia la professione di assistente sociale è stata per lungo tempo esercitata quasi esclusivamente in organizzazioni di natura pubblica, circostanza che ha contribuito a definire sia il suo profilo sia il modo di svolgerla. Da almeno due decenni, però, la quota degli assistenti sociali occupati fuori dal perimetro pubblico è cresciuta sensibilmente; nel Terzo Settore, in particolare, risulta oramai collocato circa il 20% del totale di coloro che esercitano. Ciò nonostante, la figura dell'assistente sociale che lavora nel nonprofit non ha finora riscosso uno specifico interesse conoscitivo. La sua condizione occupazionale e le peculiarità collegate all'esercizio della professione in un contesto del genere, infatti, sono questioni fatte oggetto di studio in modo abbastanza limitato.

È con l'obiettivo di colmare queste lacune che ha preso avvio il progetto di ricerca il cui impianto e i cui risultati sono presentati in questo libro. L'indagine, sostenuta da un accordo di collaborazione tra il Dipartimento di Scienze della Formazione dell'Università di Roma Tre e la Fondazione Nazionale degli Assistenti Sociali, è stata realizzata con l'apporto del gruppo di studiosi che ha poi contribuito alla redazione dei capitoli del volume.

La ricerca ha confermato che il Terzo Settore è un contesto nel quale gli assistenti sociali operano con buona soddisfazione e ciò dipende essenzialmente dal fatto che in esso le organizzazioni si contraddistinguono per un clima relazionale positivo e per una ridotta incidenza dei vincoli burocratici che limitano l'autonomia professionale. Inoltre, il nonprofit continua a rappresentare un ambito nel quale vengono svolte attività che qualificano specificamente la professione ma che altrove spesso faticano ad avere spazio. Accanto agli elementi che fanno del Terzo Settore un ambiente favorevole al pieno esercizio della professione, tuttavia, ne sono emersi anche altri che propongono indicazioni opposte. Tra essi, per esempio, le pesanti implicazioni che si trova a scontare almeno una parte dei professionisti coinvolti nell'affidamento temporaneo di servizi da parte della Pubblica Amministrazione, i quali non solo sperimentano condizioni di incertezza occupazionale e di vita ma rischiano anche un indebolimento del profilo identitario.

Marco Burgalassi è professore ordinario di Sociologia presso il Dipartimento di Scienze della Formazione dell'Università di Roma Tre, dove insegna Politica sociale e Programmazione dei servizi alla persona.

Cristina Tili è dottore di ricerca in Servizio sociale e docente di Metodi e tecniche del servizio sociale presso Sapienza Università di Roma.