

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

Marco Burgalassi, Cristina Tilli



Fondazione
Nazionale
Assistenti Sociali

FrancoAngeli



Fondazione
Nazionale
Assistenti Sociali

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.

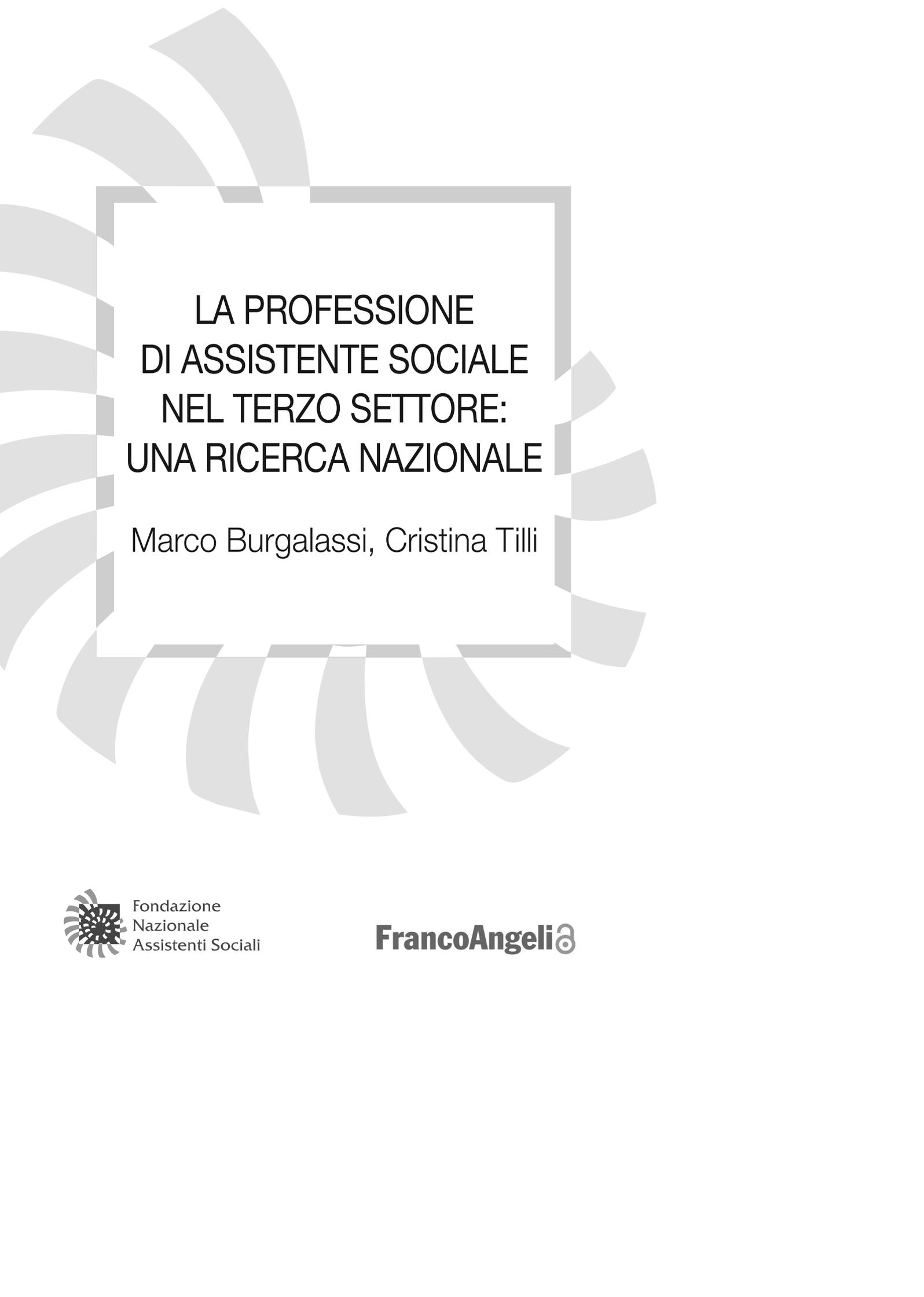


Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

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.

Publicato 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>

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

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, soddisfazione, 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

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 (Esposito *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 avvitato 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 nonprofit 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 nonprofit, 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 enfaticizzato, 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.

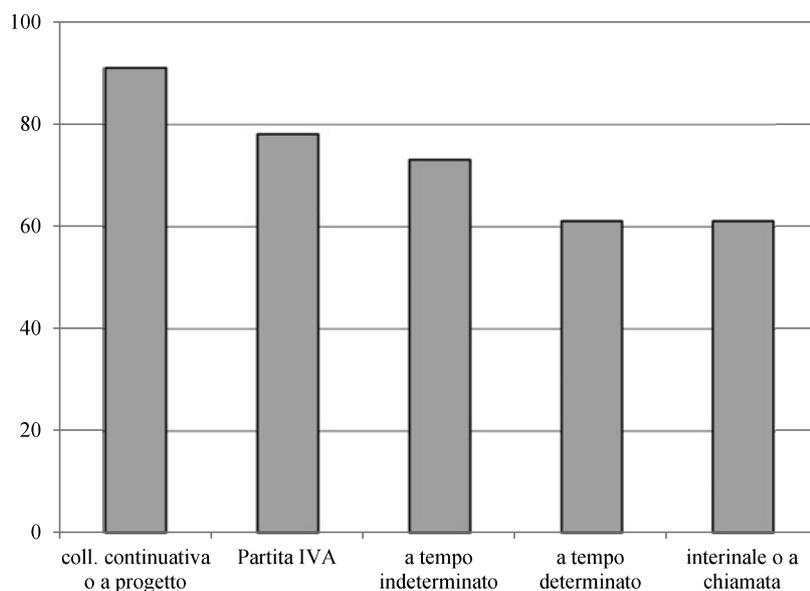
Questa seconda informazione sembra rafforzare l'opinione che vi sia un legame tra l'implicazione 'ravvicinata' dell'assistente sociale con l'ente di appartenenza (essere soci, essere l'unico professionista o un piccolo gruppo ben riconoscibile) e la percezione delle potenzialità di innovazione del servizio. 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 l'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

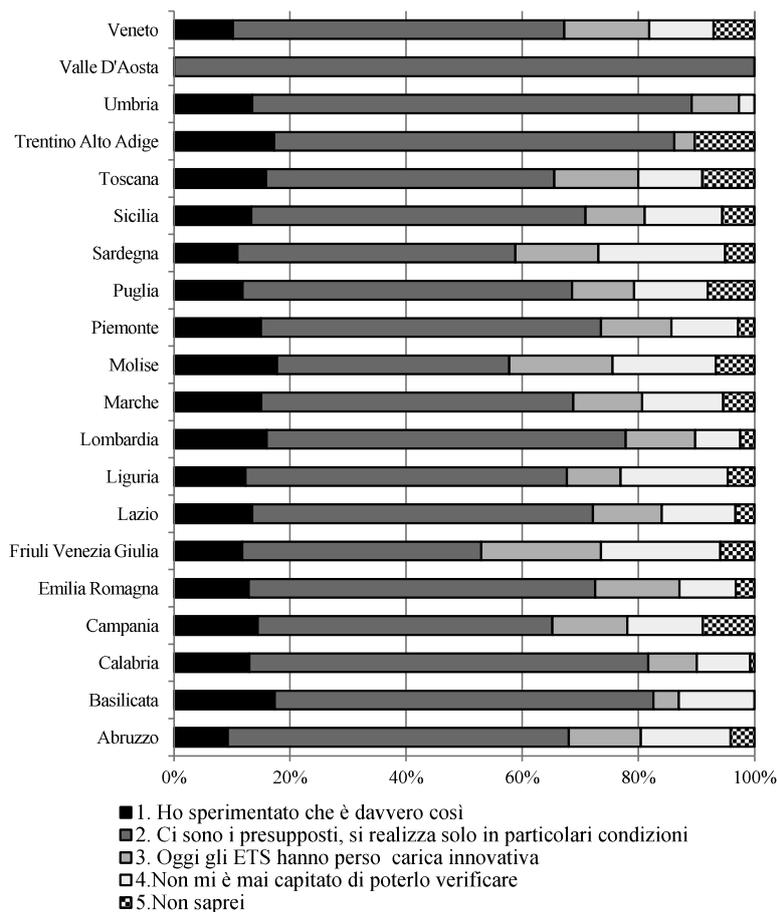
correlazione tra livello formativo e capacità di scorgere (e concorrere a produrre) innovazione.

È ora interessante rilevare alcune differenze territoriali nelle risposte rese dagli assistenti sociali del nonprofit 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 nonprofit. D’altro 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

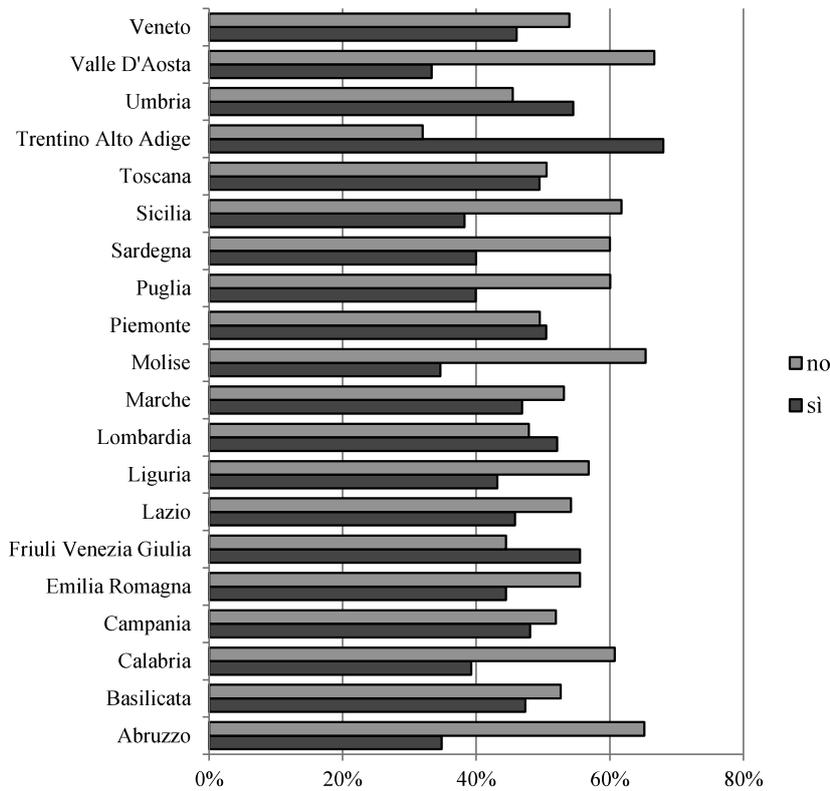


Queste prime osservazioni richiedono certamente ulteriori livelli di approfondimento, ma sin d'ora possono aiutare a intravedere nuove prospettive evolutive e la rottura di passati stereotipi sulle differenze tra Nord e Sud.

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).

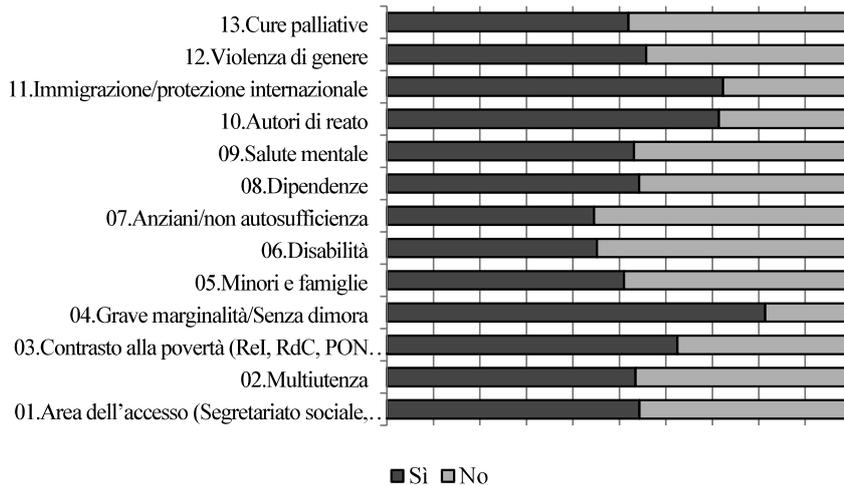
Una misura più contenuta viene indicata anche in merito alle ore di lavoro settimanale dedicate a questo dagli assistenti sociali. Qui la quota prevalente non è, come si era prima osservato, tra chi lavora a tempo pieno ma tra chi è occupato fino a 24 ore settimanali. Inoltre, in contraddizione con quanto 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 onori 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.