

Governance del servizio sociale in emergenza, profili emergenti del lavoro sociale e ruolo della valutazione

*Daniela Luisi**

This contribution aims to share the main findings of a pilot study on aspects of social work that integrate innovative practices with a place-based approach in welfare policies. The study analysed the outcomes of two seminars (conducted during the COVID-19 health emergency) and in-depth interviews with representatives of the regional social workers' councils in four Italian regions (Emilia-Romagna, Veneto, Lombardy, and Campania). Starting from the identification of a typology of social work profiles, situated between the perspective of local welfare and social innovation, the author reflects on the relevance of the theoretical framework of policy practice in social work. It entails investing in planning capacity, contextual analysis, and evaluation conceived as a critical and reflexive practice that supports and informs social work policy practice.

Keywords: local welfare; place-based policies; social work; social innovation; policy practice; evaluation.

Introduzione

Il sistema di welfare italiano sconta numerosi fattori di disuguaglianza: i divari tra il nord e il sud del Paese, gli squilibri tra i sistemi sanitari regionali, l'efficienza della spesa e la qualità dei servizi (Ascoli, 2020; Garrett e Bertotti, 2017). L'emergenza epidemiologica legata alla diffusione del COVID-19 ha posto come questione rilevante il ruolo di indirizzo dello Stato e ha fatto emergere due dimensioni chiave attraverso le quali osservare adattamenti e cambiamenti del welfare locale. Da un lato, il lavoro di cura e di

* Daniela LUISI, Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (d.luisi@inapp.gov.it)
Invio Proposta: 23-05-2025. Accettazione: 17-02-2026.

prossimità e, dall'altro, l'infrastruttura sociale dei servizi, nell'integrazione tra settore pubblico e privato sociale, con un ruolo determinante del terzo settore e delle organizzazioni di cittadinanza (Forum Disuguaglianze e Diversità, Iris Network, 2022).

La crisi pandemica – e la crisi economica, sociale e politica che ne è scaturita – è stata un attivatore di processi di innovazione sociale, nella risposta ai bisogni e nella gestione delle azioni conseguenti: ha accelerato soluzioni in emergenza e ha posto nuovi interrogativi sul ridisegno dei servizi e sui modelli di economia sociale (Bifulco e Dodaro, 2024). Se da un lato, infatti, la pandemia ha reso evidenti le fragilità dei sistemi sociosanitari territoriali, dall'altro molta letteratura internazionale ha sottolineato la rilevanza dei servizi di prossimità in chiave integrata e collaborativa (Mosadeghrad *et al.*, 2024).

Il presente contributo si inserisce in questo spazio di riflessione, tra governance dell'emergenza e profili professionali emergenti del lavoro sociale¹, dando rilevanza ai fattori di contesto nell'esercizio delle professionalità e nella formazione delle politiche (*policy practice*) (Gal e Weiss-Gal, 2024). L'ipotesi è che l'emergenza sanitaria abbia rivelato spazi inaspettati di collaborazione tra pubblico e terzo settore, in una prospettiva professionale plurale², tra pratiche e strategie di innovazione sociale, approccio *place-based* (Barca, 2009; 2019) e ruolo della valutazione, intesa come un'attività conoscitiva e riflessiva a supporto della capacità di *advocacy* e dell'esercizio della *policy practice* del lavoro sociale.

La valutazione nel servizio sociale, problematizzata e riformulata all'interno del *reflexive professionalism*, è intesa come “seconda generazione” dell'*evidence-based practice* (Otto *et al.*, 2009)³. Nel dibattito sull'*evidence-based social work* Otto *et al.* (2009) riconoscono l'importanza della valutazione non solo per verificare se un intervento “funziona”, ma per comprenderne i meccanismi causali, come e perché produce effetti nei contesti. In

¹ Nel presente contributo si assume una visione ampia dell'agire professionale del lavoro sociale guardando alle pratiche e ai profili degli operatori sociali e degli educativi impegnati nei servizi pubblici e del Terzo settore, con la necessaria contaminazione teorica, pratica, disciplinare e formativa.

² La prospettiva plurale del lavoro sociale integra lo sguardo di diverse figure professionali (assistenti sociali, educatori, mediatori, operatori socio-sanitari), fornisce una chiave di lettura interdisciplinare e privilegia le pratiche di attivazione delle risorse territoriali e di integrazione tra pubblico e privato sociale.

³ Secondo Otto *et al.* (2009), l'*evidence based practice* di “prima generazione” tende a concepire la valutazione in termini positivistic e causali lineari (misurazione dell'impatto tramite indicatori standardizzati): si tratta di un approccio riduttivo per la pratica sociale, che ignora la complessità dei contesti e la natura interattiva degli interventi.

questa prospettiva la valutazione è integrata nella pratica professionale del lavoro sociale e assume tre caratteristiche principali: è interna alla relazione professionale (valutare vuol dire riflettere criticamente sulle proprie azioni e sui loro effetti); è un processo negoziale e partecipativo che coinvolge utenti, operatori e contesto istituzionale; è orientata alle *capability* (l'efficacia non è solo un risultato misurabile, ma coincide con il miglioramento delle capacità di autodeterminazione).

La valutazione e la ricerca sul servizio sociale si fondano, dunque, sul principio di riflessività e sull'attenzione per i servizi erogati, le relazioni, le prestazioni, il loro impatto sui beneficiari e sulla professione. Si tratta di un approccio che risponde all'ottica tri-focale del fare ricerca sul servizio sociale e che, in linea con il mandato professionale, sottolinea la responsabilità dell'assistente sociale nell'influenzare le politiche degli enti attraverso l'attività di ricerca e di analisi (Gui, 2017)⁴. Tuttavia, questo approccio di conoscenza e di ricerca sul lavoro sociale intreccia raramente la dimensione professionale con le politiche del welfare locale, in chiave autovalutativa/riflessiva e di *policy practice*, ovvero di uso della conoscenza per migliorare le politiche e gli interventi (Stame *et al.*, 2009).

L'ipotesi è stata discussa nell'ambito di un ciclo di seminari sul lavoro territoriale di cura e di prossimità, al quale hanno partecipato referenti istituzionali, accademici, professionisti del servizio sociale nel periodo immediatamente successivo alla fase di *lock-down* (giugno 2020) e a distanza di un anno dalla sua fase critica (febbraio 2021).

Il contributo restituisce un'elaborazione analitica degli esiti dei due seminari e delle interviste in profondità realizzate a un gruppo di presidenti degli Ordini regionali degli Assistenti sociali. Obiettivo è stato quello di esplorare, in chiave valutativa e di *policy practice*, la dimensione della governance dei servizi in emergenza, da un lato, e quella del lavoro territoriale dei servizi e degli operatori sociali, dall'altro. Le domande di ricerca hanno esplorato le soluzioni adottate nei contesti territoriali dove sono più marcate le fragilità (dalle periferie urbane alle aree meno popolate); i cambiamenti nell'organizzazione dei servizi; i cambiamenti nella pratica del servizio sociale a fronte dell'emergenza sanitaria e sociale. Il periodo di osservazione è riferito al 2020-2021, tuttavia, il contributo beneficia di approfondimenti successivi di carattere autovalutativo sull'esercizio della *policy practice* del lavoro sociale, realizzati in specifici contesti di policy territoriali come, per esempio,

⁴ L'ottica tri-focale nella ricerca sul servizio sociale è considerata un approccio metodologico che analizza le situazioni di bisogno integrando simultaneamente tre prospettive: la persona (utente), l'organizzazione (ente/servizio) e la comunità (territorio).

il programma Habitat-Microaree della città di Trieste (Luisi, 2022; Capitanio *et al.*, 2024).

Intrecciando il framework teorico della *policy practice* del lavoro sociale, ampiamente radicato nel dibattito internazionale sul *social work* (Gal e Weiss-Gal, 2013; 2023; 2024) e in fase di consolidamento in ambito nazionale (Guidi e Mordegli, 2024), il contributo propone l'analisi di quattro profili idealtipici del lavoro sociale, tra innovazione sociale e approccio *place-based*.

1. La dimensione territoriale delle politiche di welfare locale. Quali implicazioni per il lavoro sociale?

Molti studi sui divari territoriali in Italia si sono ispirati all'approccio delle risorse economiche, contestualmente all'emergere di approcci e paradigmi che si concentrano sulle capacità e sulle politiche che possono agire in chiave evolutiva sulle persone e sui luoghi (Gori, 2022; Venturi e Zandonai 2019; Gallio e Cogliati Dezza, 2018). Dopo anni di contenimento della spesa per i servizi sociali dei Comuni, l'emergenza sanitaria COVID-19 ha contribuito ad aumentare la rilevanza del welfare locale, nel quale si rafforzano le disuguaglianze territoriali nella governance e nella programmazione (Pelliccia, 2024; IFEL e Federsanità, 2023).

Come noto, il quadro italiano dei servizi sociali ha segnato un cambio di paradigma con la Legge 328/2000, affermando una logica promozionale a scapito di quella prettamente assistenziale e promuovendo il riconoscimento del sistema integrato dei servizi sociali e del principio di sussidiarietà orizzontale. A distanza di venticinque anni le potenzialità normative restano ancora inesprese, nonostante il sistema integrato dei servizi rappresenti un pilastro essenziale per l'esercizio della piena cittadinanza – come dimostra la Sentenza n. 131/2020 della Corte Costituzionale su Terzo settore, co-programmazione e co-progettazione (Turco, 2020).

L'emergenza sanitaria COVID-19, inoltre, ha introdotto nel discorso pubblico alcuni temi chiave: il pluralismo dell'offerta dei servizi territoriali, la qualità del lavoro di cura, il ruolo degli assistenti sociali e delle professioni del welfare (Scalvini, 2020). Anche se il servizio sociale professionale è condizionato da debolezze organizzative (in termini di adattabilità e cambiamento) e risorse limitate (economiche e professionali) che minano la stabilità dei servizi e della pianificazione locale, i contenuti del lavoro sociale richiedono sempre più capacità di azione, costruzione di reti di comunità,

radicamento nei contesti locali di vita delle persone (Sanfelici 2022; Sanfelici *et al.*, 2020).

In questo scenario di cambiamento, normativo e culturale, come cambia il lavoro sociale? Partecipazione, *advocacy*, co-programmazione e co-produzione tra welfare locale e democrazia partecipativa sono strumenti attraverso i quali attivare processi di innovazione istituzionale basati sulla cooperazione tra attori pubblici e privati, terzo settore e organizzazioni della cittadinanza (Dodaro *et al.*, 2021; Ascoli e Campedelli, 2021; Lori e Zandonai, 2020). Il welfare pubblico partecipativo promuove – e molte esperienze territoriali lo dimostrano - connessioni tra persona, contesto (Pellegrino e Rodeschini, 2024; Mozzana, 2020).

L'attenzione si sposta sulle comunità e non più sulla singola prestazione individuale di carattere assistenziale. Considerare le persone e i contesti in un'ottica non solo tri-focale ma abilitante, quindi, significa costruire e attivare processi territoriali che coinvolgono luoghi, persone e politiche (Luisi, 2022). Emerge così un diverso ruolo dell'operatore sociale (con una prospettiva più ampia del lavoro sociale), nel dialogo con il terzo settore e con un diverso lavoro territoriale. Quest'ultimo aspetto riguarda la costruzione di progetti plurali definiti da una progettazione congiunta con le associazioni del terzo settore, in dialogo con l'attore pubblico e con il civismo attivo (Pellegrino e Rodeschini, 2024).

Come sottolinea Busacca (2019), il dibattito teorico sulle professioni del servizio sociale si è concentrato, prevalentemente, sugli effetti del New Public Management (NPM) (Sowa *et al.*, 2018) e sul principio di attivazione nelle politiche del lavoro, tralasciando gli effetti degli investimenti sociali e dell'innovazione sociale (Saruis *et al.*, 2019). Accanto alle sfide poste dagli investimenti di carattere sociale, emerge un altro tema poco analizzato nel nostro Paese: in che modo gli operatori sociali incidono sui cambiamenti di policy e, quindi, come si struttura la *policy practice* degli operatori sociali (Gal e Weiss-Gal, 2020).

Molti studi analizzano la risposta degli operatori sociali a una riforma/un programma non solo utilizzando la letteratura sugli *street-level bureaucrats* (Lipsky, 2010) e sulle professioni (Trappenburg *et al.*, 2020), ma esplorando il paradigma dell'innovazione sociale nelle organizzazioni sociali e nelle pratiche di servizio sociale di comunità (Wilken *et al.* 2024; Schröer, 2021). Eppure, nei sistemi di welfare fragili, come quello italiano e regionale in cui il servizio sociale dipende fortemente dalle dimensioni territoriali e di contesto, emerge il divario tra l'approccio burocratico *street-level* e la *policy practice* intesa come strumento di innovazione sociale.

Come noto, gli *street-level bureaucrats* hanno tre caratteristiche identificative: lavorano nelle burocrazie o in altre organizzazioni del servizio pubblico dove interagiscono con i cittadini; lavorano con risorse limitate; esercitano uno spazio di discrezionalità. La discrezionalità è dunque un punto chiave per comprendere il loro ruolo in termini di *agency* e *advocacy*⁵ (Ezell, 1994); è un'*agency* situata, agita dagli operatori sociali all'interno di uno specifico contesto organizzativo e radicata in uno specifico sistema di regole, in gran parte attribuibile alla managerializzazione, così come alle politiche di austerità (Cappellato e Cataldi, 2019). Il rischio è che, a fronte di un vecchio managerialismo e di una professionalità che non hanno saputo svilupparsi verso direzioni nuove e riflessive, gli operatori sociali perseguano approcci standardizzati, centrati su target e prestazioni individuali.

La ricerca sull'innovazione sociale nel welfare ha ampiamente approfondito le dinamiche e le traiettorie di innovazione mosse da programmi e progetti del welfare locale (Bifulco *et al.*, 2022; Aimo *et al.*, 2021), mentre sono in fase di consolidamento le evidenze sulle modalità attraverso cui la pratica professionale del lavoro sociale può innovare e cambiare le politiche (*policy practice*). L'indagine nazionale sulle *policy practice* degli assistenti sociali realizzata da Guidi e Mordegli (2024), per esempio, oltre a individuare i fattori esplicativi della *policy practice*, ha messo in luce la poca conoscenza del concetto (contenuti e declinazione pratica) tra gli operatori sociali intervistati.

Nel rapporto tra *policy practice* del lavoro sociale e politiche sociali, l'approccio *place-based* rappresenta un'interessante cornice teorica e programmatica (di politica pubblica) per leggere le dinamiche di innovazione sociale che incidono sulle evoluzioni del welfare locale.

La «politica rivolta ai luoghi» (*place-based approach*) può essere definita come una politica strutturale e granulare rivolta alle persone nei luoghi per ridurre le disuguaglianze attraverso la promozione di processi di innovazione economica, sociale e istituzionale (Barca *et al.*, 2018). Si tratta di un approccio che, durante la pandemia, ha posto in evidenza le disuguaglianze territoriali delle aree più fragili e marginali, perpetuate da politiche assistenziali «cieche ai luoghi» (Barca *et al.*, 2018).

⁵ Per *agency* si intende la capacità – di individui o gruppi - di agire autonomamente, prendere decisioni e modificare la propria condizione. L'*agency* è influenzata da determinanti di contesto (sociali, economiche e culturali) che possono limitarla o favorirla. L'*advocacy* riguarda, invece, l'azione di supporto, rappresentanza o difesa di interessi - di individui o gruppi - che non hanno piena *agency*. È una pratica, uno strumento di giustizia sociale, che ha l'obiettivo di dare voce a chi è escluso da un processo decisionale, promuovendone l'*agency*.

Allo stesso modo, il welfare pubblico partecipativo (come, per esempio, il community welfare) si differenzia dai sistemi di offerta dei servizi in chiave prestazionale in quanto: è radicato nel contesto territoriale e orientato al rafforzamento del legame sociale intra-comunitario; considera la partecipazione un elemento distintivo dei processi decisionali e dell'attuazione degli interventi; considera i contesti territoriali e i luoghi di prossimità come luoghi di cura, di moltiplicazione delle reti, di elaborazione dei bisogni sociali (Pellegrino e Rodeschini, 2024; Ranci e Pavolini, 2024; Gallio e Cogliati-Dezza, 2018). Inoltre, gli studi di carattere multidisciplinare che hanno affrontato l'impatto del COVID-19 sui territori urbani, peri-urbani e rurali, hanno indebolito le tradizionali letture dicotomiche della marginalità territoriale (città vs campagna), rafforzando quelle analisi che privilegiano le interconnessioni tra aree funzionali e che superano gli approcci settoriali delle politiche (Carrosio *et al.*, 2023).

L'analisi del lavoro sociale si inserisce all'interno di questo framework, attraverso cui guardare le interdipendenze tra le evoluzioni del welfare, le politiche di sviluppo locale e i cambiamenti (possibili) del lavoro sociale, in linea con l'analisi intersettoriale della ricerca sociale.

2. Percorso analitico

L'analisi si concentra sui risultati emersi da due seminari di discussione, ai quali hanno preso parte diversi referenti riconducibili, da un lato, all'ambito delle politiche e della governance dei servizi in emergenza e, dall'altro, al lavoro territoriale dei servizi e degli operatori sociali – pubblici e del privato sociale. I due seminari (realizzati on-line a giugno 2020) hanno coinvolto attori diversi. Il primo ha coinvolto undici referenti istituzionali nazionali (quali, Ordine nazionale degli Assistenti sociali, Ministeri, Enti del terzo settore con rilevanza nazionale e regionale, Università)⁶, mentre il secondo ha coinvolto dieci referenti delle organizzazioni del welfare territoriale, pubbliche e del non-profit (quali, responsabili di Piano/Ambito territoriale

⁶ Ordine nazionale degli assistenti sociali, Organizzazioni del servizio sociale, Associazione assistenti sociali, Organizzazioni del terzo settore, a livello nazionale e regionale, Ministero delle politiche sociali, Caritas, Ministero della giustizia, Conferenza Nazionale dei Presidenti dei Corsi di Laurea in servizio sociale, Fondazione con il Sud, Rete del Progetto di Orientamento e Tutorato dei Corsi di Laurea in Servizio sociale, Università degli Studi di Catania.

sociale, Enti del terzo settore con rilevanza locale, Ordini regionali degli Assistenti sociali)⁷.

Successivamente, sono state realizzate delle interviste semi-strutturate ai presidenti degli Ordini professionali degli Assistenti sociali delle Regioni Emilia-Romagna, Campania, Veneto e Lombardia, rappresentativi di quattro diversi sistemi di welfare regionale e di modalità di gestione dell'emergenza sociale e sanitaria: comunitario-mercantile (Lombardia), misto (Emilia-Romagna e Veneto), debole (Campania) (Bifulco e Dodaro, 2024; Ascoli e Pavolini, 2012). Le interviste sono state realizzate on-line nei mesi di gennaio e febbraio 2021, in continuità con quanto emerso nei seminari.

I due seminari, così come le successive interviste in profondità, sono stati realizzati con lo scopo di delineare un contesto di riflessione (e autovalutazione) sulle soluzioni di emergenza e sui contenuti del servizio e del lavoro sociale in chiave prospettica.

Le principali dimensioni approfondite nei seminari e nelle interviste in profondità, in linea con le domande di ricerca e con il framework teorico di riferimento⁸ hanno riguardato la governance dei servizi in emergenza e il lavoro degli assistenti sociali durante l'emergenza sanitaria COVID-19. La trascrizione dei seminari e delle interviste ha permesso di elaborarne le evidenze attraverso l'uso dell'analisi tematica (Braun e Clarke 2006) e categoriale (Strauss e Corbin, 1990), intesi come un processo costruttivo e riflessivo, orientato non solo a classificare i fenomeni ma a problematizzare le modalità con cui essi vengono concettualizzati.

I contenuti emersi sono stati ricondotti a tre temi chiave/categorie esplicative⁹: le strategie in emergenza; l'integrazione tra ente pubblico – terzo settore – civismo attivo; le criticità della governance dei servizi in emergenza. Ovvero, come è cambiata la governance e la pratica del servizio sociale, quali sono le strategie messe in atto dagli operatori sociali in emergenza per affrontare i dilemmi che derivano dalla scarsità delle risorse

⁷ Rappresentante Commissione Welfare ANCI, Presidente Ordine Assistenti sociali Regione Lombardia, Responsabile Ufficio di piano “Cernusco sul Naviglio”, Presidente dell’Ordine degli Assistenti Sociali della Regione Veneto, Presidente dell’Ordine degli Assistenti Sociali della Regione Campania, Presidente di Cooperativa sociale, Dirigente Area Integrazione Sociosanitaria ATS Milano, Azienda Sanitaria Milano, Programmatore sociale Piani di Zona (ambiti territoriali della Regione Lazio), Presidente dell’Ordine degli Assistenti Sociali della Regione Emilia-Romagna.

⁸ Il framework teorico di riferimento integra la letteratura internazionale sul servizio sociale (*social work research*) con l'analisi delle politiche pubbliche e gli studi sulle pratiche di innovazione sociale nelle politiche territoriali e nel lavoro sociale.

⁹ Per categoria si intende uno strumento di interpretazione critica capace di connettere livelli empirici, teorici e simbolici in un quadro analitico coerente e flessibile.

disponibili (Ylvisaker e Rugkåsa, 2022), quali cambiamenti possibili nelle professioni sociali (quali profili possono fornire un apporto strategico ai cambiamenti del welfare locale). Attorno a questi temi sono state analizzate le pratiche di governance del servizio sociale in emergenza e le caratteristiche del lavoro territoriale degli operatori sociali, sintetizzate in una tabella sinottica (Tabella 1), che ha rappresentato la base analitica per la definizione di una matrice che identifica quattro profili del lavoro sociale.

Il processo di costruzione tipologica si basa su una lettura interpretativa della trasformazione del lavoro sociale (in termini di innovazione sociale) nel quadro del welfare locale e delle politiche *place-based*. In particolare, la griglia si fonda su un procedimento di astrazione concettuale che trae origine dalla codifica delle pratiche professionali documentate nella letteratura e dall'approfondimento qualitativo. Il passaggio dalla codifica alla costruzione dei profili idealtipici si è articolato in tre fasi principali: l'individuazione delle dimensioni analitiche ricorrenti; la costruzione della matrice logica; l'astrazione e la costruzione degli idealtipi.

Attraverso l'analisi dei dati qualitativi (seminari e interviste in profondità) e delle fonti teoriche di riferimento, è emersa la presenza di due variabili ricorrenti che differenziano in modo significativo le pratiche del lavoro sociale: la prima riguarda la struttura del contesto di welfare locale, orientata a un modello partecipativo e territoriale (*place-based*) oppure a un modello prestazionale e standardizzato del servizio sociale; la seconda fa riferimento al grado di innovazione sociale riscontrabile nelle pratiche e nelle capacità progettuali (alcune sono orientate a sperimentare soluzioni nuove, adattive e creative; altre si limitano a riprodurre schemi routinari).

Le due variabili sono concettualizzate quali assi interpretativi (welfare *place-based* vs. tradizionale; livello di innovazione sociale elevato vs. debole), lungo i quali mappare diverse declinazioni del lavoro sociale. Dalla loro intersezione è stata costruita una matrice a doppia entrata, nella quale i diversi quadranti rappresentano combinazioni idealtipiche (Tabella 2). Ogni quadrante della matrice è stato riempito identificando un profilo professionale coerente con la combinazione delle due variabili.

I profili identificati non sono classificazioni rigide di figure esistenti, ma idealtipi in senso weberiano: modelli analitici costruiti per mettere in luce tratti distintivi e ricorrenti, utili a interpretare la realtà in modo sistematico. Ogni profilo non descrive una figura professionale in forma pura, ma rappresenta una configurazione ideale, costruita per accentuazione unilaterale di alcuni tratti osservati. Da questo processo analitico sono emersi i quattro profili distinti, descritti nel paragrafo successivo.

3. Governance dei servizi sociali in emergenza e profili emergenti del lavoro sociale

L'analisi degli esiti dei seminari e delle interviste in profondità hanno evidenziato alcune importanti questioni chiave sulla governance dei servizi in emergenza e sul lavoro sociale, nell'integrazione tra servizi pubblici, terzo settore e civismo. L'emergenza sanitaria COVID-19 ha rappresentato, infatti, un vero e proprio punto di rottura nella governance dei servizi sociali e nel lavoro territoriale degli operatori sociali, mettendo in luce dinamiche territoriali e profili emergenti del lavoro sociale. Analizzando le pratiche di governance del servizio sociale e le caratteristiche del lavoro territoriale degli operatori sociali (oggetto dei due seminari) emergono strategie di governance, criticità e dinamiche di integrazione tra servizi pubblici, terzo settore e civismo (Tabella 1). Se, da un lato, il mantenimento dei servizi è stato possibile grazie alla rete territoriale degli assistenti sociali, costruita nel tempo all'interno di una cornice di *policy* e programmazione territoriale, dall'altro è emersa l'importanza della scala locale delle politiche e, quindi, la rilevanza dei contesti territoriali di *policy* nel determinare spazi di autonomia e di innovazione per il lavoro sociale.

La distinzione tra strategie e pratiche di governance rimanda alla distinzione tra strategie e oggetti di implementazione individuata nell'ambito degli studi sull'implementazione (Albers *et al.*, 2020; Hinrichsen *et al.*, 2025). Le strategie di implementazione si riferiscono a metodi o tecniche utilizzati per favorire l'adozione e la sostenibilità di un programma o di un intervento, mentre le pratiche (oggetti) di implementazione descrivono l'intervento, la politica o la tecnologia che viene effettivamente attuata e, in questo caso, analizzata.

Le strategie di governance hanno fatto leva sulla prossimità territoriale, sugli investimenti in attività di co-progettazione e co-programmazione nella costruzione di reti tra terzo settore e servizi pubblici che hanno facilitato l'accesso e la trasparenza delle informazioni su famiglie, soggetti fragili e attori locali¹⁰. Tuttavia, come sottolineato nel corso del seminario da un rappresentante un Ente del terzo settore, «fare rete non è un'operazione organizzativa né ha a che fare con la ricerca di maggiori livelli di efficienza e di efficacia del lavoro dei diversi soggetti: è una questione di crescita politica, nei territori».

¹⁰ Si tratta di un'evidenza in linea con quanto emerso nell'indagine realizzata da Sanfelici *et al.* (2020), nella quale si rileva come la pandemia abbia innescato processi di apprendimento, di ridefinizione di ruoli, relazioni e forme di risposta sociale da parte degli operatori.

Tabella 1 - Pratiche di governance e lavoro territoriale degli operatori sociali nell'emergenza COVID-19: questioni rilevanti

	<i>Pratiche di governance del servizio sociale in emergenza</i>	<i>Lavoro territoriale emergente degli operatori sociali</i>
<i>Strategie di governance</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Nuove modalità di prossimità territoriale. - Investimenti nella costruzione di reti territoriali e di percorsi di co-programmazione e co-progettazione. - Accesso e trasparenza delle informazioni. 	<ul style="list-style-type: none"> - Adattamento e creatività in una prospettiva territoriale e comunitaria. - Utilizzo integrato dei dati (ente pubblico-terzo settore) e uso condiviso di tecnologie/piattaforme/dati.
<i>Integrazione tra servizi pubblici, terzo settore e civismo attivo</i>	<ul style="list-style-type: none"> Presidio del soggetto pubblico attraverso pratiche di collaborazione e di non sostituzione. 	<ul style="list-style-type: none"> - Programmazione e progettazione come strumenti per creare alleanze tra welfare pubblico, terzo settore, società civile organizzata e cittadini. - Necessità di valutare il valore sociale del terzo settore.
<i>Criticità nel governo dei servizi in emergenza</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Debolezze organizzative (risorse economiche e professionali limitate). - Pianificazione sociale territoriale debole in assenza di una conoscenza locale condivisa tra amministrazioni, terzo settore e cittadinanza attiva (capacità progettuale e cultura della valutazione deboli). 	<ul style="list-style-type: none"> - Rischio di sostituzione di ruoli/funzioni tra assistenti sociali, operatori del terzo settore (responsabilità tecniche e responsabilità amministrative).

Fonte: elaborazione dell'Autore

L'integrazione tra servizi, terzo settore e del civismo si sostanzia nella necessaria legittimazione in termini di collaborazione e di non sostituzione, mentre le criticità riguardano i sistemi organizzativi (adattabilità organizzativa, rigidità normative e risorse limitate, economiche e professionali) e l'assenza di una pianificazione sociale intesa come strumento di conoscenza condivisa. Aspetti, questi ultimi, che mettono in tensione la capacità del lavoro sociale di operare come pratica di prossimità e di sviluppo territoriale.

Nei contesti in cui la co-progettazione e la pianificazione sociale sono stati sostenuti e accompagnati dall'attore pubblico, i servizi sociali hanno

saputo ridefinire il proprio ruolo in emergenza mentre gli operatori sociali hanno agito come facilitatori (e non regolatori) di processi comunitari.

Accanto alla governance, l'emergenza sanitaria ha definito alcune caratteristiche del lavoro sociale territoriale, diventante rilevanti nel contesto post pandemico (Sanfelici, 2022). Se, da un lato, il lavoro sociale territoriale si confronta con una pluralità di criticità che riguardano la compressione della dimensione comunitaria dell'intervento, la prevalenza di logiche emergenziali e la fragilità delle condizioni organizzative e di governance, dall'altro la conoscenza dei contesti, la capacità di adattamento, la creatività e l'uso integrato dei dati hanno orientato molte strategie di azione.

Come ha sottolineato un responsabile dei servizi sociali: «si sono reinventati gli strumenti di lavoro, anche da un punto di vista tecnologico. È emersa una creatività nel re-immaginarsi. Gli strumenti informatici non erano mai stati utilizzati, si sono scoperti nuovi usi di strumenti di lavoro, nelle relazioni interne e con il territorio». Al contrario, «il problema è nato nei Comuni che hanno subito le politiche di austerità, dove il rapporto pubblico-privato avviene con modalità sostitutive. Non si tratta di non uso della risorsa del terzo settore, ma di sovra utilizzo e di cattivo uso».

In particolare, sono le pregresse esperienze di co-programmazione e co-progettazione del welfare locale a porre le basi per una effettiva alleanza tra soggetto pubblico e terzo settore. Si delinea così la responsabilità politica sulla necessità di valutare il valore sociale delle azioni svolte (Decataldo *et al.*, 2022). Sul primo punto, emerge come «l'uso delle risorse pubbliche e la programmazione territoriale va migliorata, così come l'uso della co-progettazione, la capacità di lettura dei bisogni, la partecipazione ai Piani di zona» (Ordine regionale degli Assistenti sociali). Per quanto riguarda, invece, il ruolo della valutazione, è stato sottolineato che «è necessario prevedere strumenti di valutazione partecipata per conoscere gli effetti di quello che si fa, soprattutto nel momento in cui si decide di investire in una progettazione sociale innovativa. La valutazione è da introdurre e va affiancata alla co-progettazione» (Ordine regionale degli Assistenti sociali).

Il lavoro territoriale degli operatori sociali – analizzato nei cambiamenti e adattamenti in emergenza - chiama in causa due dimensioni fortemente legate: la definizione di pratiche effettive di innovazione sociale (Wilken *et al.*, 2024) e il riconoscimento di nuove figure professionali in risposta a nuovi bisogni (Gal e Weiss-Gal, 2023).

Nell'ambito delle politiche pubbliche di rigenerazione territoriale e sociale, l'innovazione sociale è notoriamente intesa come una strategia politica che, in presenza di risorse pubbliche insufficienti, propone di affrontare i rischi sociali emergenti attraverso la mobilitazione creativa di individui e

organizzazioni (MacCallum *et al.*, 2017). Nelle pratiche del welfare locale, il consolidamento dell'innovazione sociale è posto in relazione a una molteplicità di condizioni proprie dei contesti in cui si sviluppa: dal quadro istituzionale alle politiche territoriali, dai sistemi di governance alla connotazione del welfare mix (Then e Mildemberger, 2022; Saruis *et al.*, 2021).

In questa prospettiva, agli operatori sociali viene chiesto di riconoscere opportunità, sviluppare nuove idee e attuarle «in modo creativo» attraverso l'interazione e l'interconnessione tra diversi attori (Fargion, 2018) senza trascurare la capacità di *voice* dei cittadini.

Inoltre, sebbene la letteratura sulle professioni abbia prestato poca attenzione al rapporto tra professionalità, contesti e sistemi di welfare (tensioni organizzative, pratiche e professionali a cui sono sottoposti gli operatori sociali a fronte di risorse scarse e in costante diminuzione), si può affermare che, dal punto di vista delle professioni sociali tradizionali, l'innovazione sociale rappresenti una sfida, soprattutto se letta nei diversi contesti di attuazione delle politiche (Busacca e Da Roit, 2021).

È possibile, dunque, ipotizzare l'interazione tra il contesto istituzionale del welfare locale (modello inclusivo e collaborativo basato su dinamiche istituzionali e pratiche sociali che valorizzano la programmazione territoriale integrata) e l'innovazione sociale intesa come spazio nel quale il lavoro sociale esplica la sua *policy practice*. Tenendo conto di questi elementi e incrociando i risultati emersi dai seminari e dalle interviste in profondità con la prospettiva teorica di riferimento, è stato elaborato uno schema analitico per leggere diversi profili del lavoro sociale territoriale, a partire dalle dotazioni di innovazione sociale e dalle politiche *place-based* e di welfare pubblico partecipativo. Si tratta della classica griglia dei tipi ideali che ha la funzione di generare distinzioni per orientarsi tra le molteplici opzioni possibili che si possono incontrare nella ricerca empirica, adottando la prospettiva del metodo induttivo.

L'obiettivo è quello di guardare i problemi e l'opportunità di azione degli operatori sociali dalla prospettiva del welfare pubblico partecipativo e dell'innovazione sociale, all'interno e all'esterno dei contesti istituzionali e di policy (Tabella 2). Il necessario cambiamento del paradigma interpretativo rimanda all'approccio *place-based*, in cui le politiche pubbliche si adattano alle caratteristiche e alle risorse locali per rispondere ai diversi processi territoriali di disuguaglianza, attraverso l'uso di strumenti di *advocacy* e *agency*. Incrociando la debole o forte presenza di dotazioni abilitanti nel welfare locale (con forti o basse strumenti di *agency* in chiave *place-based*) e il livello delle pratiche di innovazione del servizio sociale alla scala locale

(contesto organizzativo e *advocacy*), emergono quattro profili del lavoro sociale.

Tabella 2 - Profili del lavoro sociale, tra approccio place-based e innovazione sociale.

	<i>Innovazione sociale elevata</i>	<i>Innovazione sociale debole</i>
<i>Welfare locale con approccio place-based (welfare pubblico partecipativo)</i>	Lavoro sociale, territoriale e di comunità (policy practice)	Street-level worker (discrezionalità come agency)
<i>Welfare locale tradizionale/prestazionale</i>	Agenti situati (broker dell'innovazione e strategie di advocacy)	Professionisti del lavoro sociale tradizionale in chiave prestazionale (street level bureaucrat)

Fonte: elaborazione dell'Autore

L'uso della *policy practice* trova margini di espressione (possibilità di azione) nella declinazione territoriale del lavoro sociale. Gli operatori sociali coinvolti nei servizi pubblici e del privato sociale problematizzano il tradizionale approccio prestazionale del welfare e del servizio sociale. I servizi diventano laboratori di cittadinanza in cui gli operatori sociali si prendono cura non solo delle persone ma anche del loro contesto di vita. Non è solo una nuova professionalità ma è un cambio di prospettiva sul valore e sul riconoscimento del lavoro sociale.

Le nuove figure professionali del welfare partecipativo e di comunità sono diverse e molteplici: local coach, community manager, manager del welfare di comunità, youth worker (Battistoni *et al.*, 2021). Si tratta di un delicato lavoro di connessione tra persone, istituzioni, servizi, individuazione dei bisogni e, allo stesso tempo, di valorizzazione delle competenze esistenti e delle risorse locali. È una caratteristica osservata nei contesti di welfare abilitante nei quali diversi soggetti (pubblico, terzo settore, privato, singoli cittadini) e diverse professioni sociali lavorano insieme per creare sinergie generatrici di significato e di opportunità.

Come sottolineato da un rappresentante dell'Ordine regionale degli assistenti sociali «con l'amplificarsi delle fragilità e delle povertà, l'emergenza ha mostrato la necessità di lavorare meglio con il terzo settore - che si dimostra spesso molto preparato - anche per migliorare le capacità progettuali. Su questo è necessario migliorare le competenze di analisi, innovazione e programmazione, di restituzione e rimodulazione degli esiti».

In questa prospettiva, la dimensione politica è centrale: riguarda il ruolo dell'attore pubblico, del terzo settore dell'attivismo/cittadinanza e chiama in

causa l'anima politica del lavoro sociale (De Leonardis, 2022), che può incidere sulle pratiche di welfare locale attraverso l'uso della conoscenza e l'analisi dei risultati (cultura della valutazione).

Nei contesti di welfare in cui le capacità e le risorse dell'*agency* sono limitate, gli operatori sociali sono agenti di cambiamento che si muovono tra pratiche effettive di innovazione nei servizi e attivismo. Quindi, in assenza di uno Stato situato (Storper e Salais, 1997) che funga da facilitatore supportando il coordinamento tra gli attori del privato sociale e del non profit per sostenere la definizione di processi di cambiamento, gli operatori sociali sono intermediari di innovazione e attraverso strategie di *advocacy* (Gilboa e Weiss-Gal, 2022). Promuovono un'idea di civismo attivo nei contesti locali, dando valore alle reti sociali e alle forme di solidarietà della società civile (Jessop, 2020).

Se forti dotazioni di welfare locale in chiave *place-based* incontrano una scarsa capacità di innovazione sociale, il servizio sociale si configura come *street-level*: i margini di discrezionalità vengono utilizzati per promuovere l'*agency* ma senza innescare cambiamenti significativi nelle reti territoriali, nelle modalità e contenuti del servizio sociale, che rimane entro i confini della professionalità dell'operatore sociale. Il riferimento è alla teoria dello *street-level bureaucrat* e alle sue evoluzioni (Brodkin, 2000). Se il burocrate di strada, infatti, ha il dilemma di chi fa parte dello Stato ma si confronta quotidianamente con i problemi dei suoi utenti, gli *street-level workers* sono attori coinvolti nei processi attuativi: non si definiscono burocrati ma sono in grado di attuare le riforme nelle loro pratiche quotidiane in contesti pubblici.

Infine, la presenza di operatori sociali tradizionali persiste in contesti con debole welfare locale e debole innovazione sociale nelle pratiche del servizio sociale. In questo caso, chi opera nel sociale si limita a rispondere a linee guida e protocolli, agendo come un semplice professionista esperto nell'erogazione di servizi/prestazioni individuali (Cappellato e Cataldi, 2019).

Seguendo questa tipologia, l'emergenza pandemica potrebbe aver evidenziato alcune tendenze o, in alcuni casi, mobilitato risorse esistenti, meccanismi di apprendimento o consentito la mobilitazione di capacità e reti territoriali. Allo stesso modo, la griglia rappresenta uno strumento per leggere le caratteristiche del lavoro sociale nei contesti di policy locali: cambiamenti, innovazioni e apprendimenti utili al miglioramento della professione e delle politiche.

Conclusioni

Dopo anni di politiche di contenimento dei costi, l'emergenza sanitaria ha messo in evidenza la dimensione territoriale del welfare e la qualità del lavoro sociale, insieme al pluralismo dei servizi nell'affrontare la complessità dei programmi e delle politiche sociali (infrastrutture sociali dei servizi). Il cambio di paradigma si fonda sulla centralità della questione sociale e territoriale nella definizione degli interventi (approccio *place-based* e del welfare pubblico partecipativo), sul riconoscimento del terzo settore come principale promotore di forme di cittadinanza e di comunità, sul rafforzamento territoriale delle politiche e dei programmi.

La definizione di profili emergenti del lavoro sociale, letta attraverso le potenzialità dell'approccio *place-based*, suggerisce la necessità di strutturare un diverso dialogo tra *policy practice* del lavoro sociale e sviluppo della professione, tra identità professionali e nuove frontiere del servizio sociale (Fazzi, 2025). In che modo gli operatori sociali diventano agenti – riflessivi (Schön, 1999) e critici – del cambiamento, capaci di decostruire pratiche politiche, promuovere l'innovazione sociale, influenzare i processi decisionali? Alla luce del framework teorico utilizzato emergono tre temi chiave, che rappresentano possibili traiettorie di ricerca sulla professione:

- il lavoro sociale mostra il suo potere innovativo laddove le politiche locali (welfare, ma anche pianificazione urbana, istruzione, sviluppo della cooperazione e dell'impresa sociale) hanno un carattere programmatico propulsivo;
- la *policy practice* del lavoro sociale necessita di capacità progettuale, conoscenza dei contesti e valutazione di ciò che viene fatto;
- l'approccio territoriale e di comunità non è uno strumento di lavoro ma un modo diverso di concepire il lavoro sociale: è una funzione trasversale alle professioni, non un compito da affidare a un solo professionista.

L'approfondimento ha messo in luce gli effetti dell'emergenza come punto di svolta in termini di attivazione, innovazione (innovazione sociale in emergenza) e rafforzamento delle capacità, guardando insieme alle pratiche, alle strategie di welfare locale e al lavoro sociale.

La *policy practice* del lavoro sociale si definisce nella consistenza politica del lavoro di cura, intesa non come una questione di buoni sentimenti ma come principio di riorganizzazione sociale (Mornioli e Scancarello, 2025; De Leonardis, 2022). La dimensione territoriale, invece, diventa rilevante non solo nella programmazione del lavoro di cura sul territorio, ma anche

nella sperimentazione e nel consolidamento di politiche pubbliche in cui il lavoro sociale oltrepassa i confini del servizio sociale tradizionale. Emerge la necessità di riconoscere le nuove esperienze del lavoro sociale, che nascono nella contaminazione tra ente pubblico e privato sociale e riguardano pratiche di innovazione sociale, radicali e di frontiera (Fazzi, 2025; Wilken *et al.*, 2024; Bečević e Herz, 2023). Le esperienze mature degli operatori sociali (di comunità), per esempio, si fondano sull'utilità dell'analisi dei dati, sulla mappatura territoriale dei bisogni e sulla costruzione di piattaforme di dati condivise tra settore pubblico e privato. Inoltre, mostrano l'importante ruolo della co-progettazione come strumento di conoscenza, intesa come conoscenza situata (Finne *et al.*, 2022).

La *policy practice* del lavoro sociale, dunque, integra l'azione professionale e utilizza la conoscenza prodotta dalla ricerca valutativa con approcci di pensiero positivo: non una valutazione intesa per obiettivi di performance e organizzativi ma in termini di effetti, risultati e apprendimento (Lo Presti, 2020; Stame, 2014). Se la formazione nel servizio sociale può rafforzare la dimensione della *policy practice* attraverso la ricerca valutativa e la costruzione di basi informative per le politiche sociali (cultura della valutazione e uso della conoscenza), la ricerca valutativa, intesa come attività riflessiva, può sostenere il lavoro sociale nella progettazione di politiche e interventi alla scala locale (Luisi, 2025).

In questa prospettiva è importante trasformare i contesti di co-programmazione e co-progettazione del welfare locale in processi di *advocacy*, laboratori di apprendimento, ricerca situata, ricerca-azione e valutazione con lo scopo di: 1) occuparsi delle interdipendenze tra welfare locale e lavoro sociale nei processi decisionali e attuativi; 2) migliorare i processi di attivazione in cui sono coinvolti gli operatori sociali, rafforzando gli attori, le reti e le infrastrutture sociali attraverso modalità partecipative e con strumenti di analisi dei dati a livello locale; 3) utilizzare i sistemi di monitoraggio e di valutazione come strumento di apprendimento per il miglioramento delle politiche e del lavoro sociale.

Riferimenti bibliografici

Aimo, N., Cuttica, G., Nava, L., Pomatto, G. (2021). Innovazione sociale e welfare locale: il caso di We.Ca.Re. della Regione Piemonte. *Autonomie locali e servizi sociali*, 3: 513-530. DOI: 10.1447/102651

Albers, B., Shlonsky, A., Mildon, R. (2020). En Route to Implementation Science 3.0. In: Albers, B., Shlonsky, A., Mildon, R. (eds). *Implementation Science 3.0*. Cham: Springer, 1–38

Ascoli, U. (2020). Welfare State all'italiana e disuguaglianze sociali. *Politiche Sociali/Social Policies*, 1: 3-18. <https://doi.org/10.7389/97332>

Ascoli, U., Campedelli, M. (2021). Insostituibilità, riconoscenza, integrazione funzionale: la parabola del Terzo Settore nella pandemia. *Politiche Sociali/Social Policies*, 2: 369-388 <https://doi.org/10.7389/101685>

Ascoli, U., Pavolini, E. (2012). Ombre rosse. Il sistema di welfare italiano dopo venti anni di riforme. *Stato e mercato*, 96 (3): 429-464.

Barca, F. (2009). *An Agenda for a Reformed Cohesion Policy, A place-based approach to meeting European Union challenges and expectations*. Independent Report prepared at the request of Danuta Hübner, Commissioner for Regional Policy.

Barca, F. (2019). Place-based policy and politics. *Renewal: a Journal of Labour Politics*, 27(1), 84-95

Barca, F., Carrosio, G., Lucatelli, S. (2018). Le aree interne da luogo di disuguaglianza a opportunità per il Paese: teoria, dati, politica, in Paolazzi, L., Gargiulo, T., Sylos Labini, M., *Le sostenibili carte dell'Italia*. Venezia: Marsilio editore.

Barca, F., McCann, P., Rodriguez-Pose, A. (2012). The case for regional development intervention: Place-based versus place-neutral approaches. *Journal of Regional Science*. 52(1): 134-52.

Battistoni, F., Cattapan, N., Asta, M. (2021). *Le nuove figure professionali del welfare di comunità. Saperi e pratiche del community management*. Milano: Fondazione Cariplo.

Bečević, Z., Herz, M. (2023). Towards an agonistic social work: a framework for political action and radical practice. *European Journal of Social Work*. 26 (6): 1164-1177, DOI: 10.1080/13691457.2023.2190052

Bifulco, L., Dodaro, M. (a cura di) (2024). *Quale welfare dopo la pandemia? Processi e politiche*. Bologna: il Mulino.

Bifulco, L., Dodaro, M., Mozzana, C. (2022). Welfare locale e innovazione sociale alla prova dell'emergenza. *Polis, Ricerche e studi su società e politica*, 1: 105-134. <https://doi.org/doi:10.1424/103560>

Braun, V. e Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2): 77-101.

Brodtkin, E. Z. (2000). Investigating policy's 'Practical' meaning: Street-Level research on welfare policy. *JCPR Working Papers*, 162, Northwestern University/University of Chicago Joint Center for Poverty Research <https://ideas.repec.org/p/wop/jpovw/162.html>

Busacca, M. (2019). Vecchie professioni per nuove sfide: lavoratori sociali come broker dell'innovazione sociale. *La Rivista delle Politiche Sociali*, 1: 109-125.

Busacca, M., Da Roit, B. (2021). Investire e innovare in un welfare state debole: l'esperienza dei vecchi e dei nuovi operatori sociali. *Autonomie locali e servizi sociali*, 3: 531-551. <https://doi.org/10.1447/102652>

Capitanio M., Ghiretti M., Luisi D., Montesi M. C., Rai A. (2024). Se i servizi sociali e sanitari abitano insieme la città. L'agire professionale di comunità nel programma Habitat Microaree di Trieste. *Animazione sociale*, 373: 23-33.

Cappellato, V., Cataldi, L. (2019). Coping Strategies e razionamento. La discrezionalità degli operatori sociali come street-level bureaucrats e situated agents. *Sociologia del lavoro*, 155: 96-119. <https://doi.org/10.3280/SL2019-155005>

Carrosio, G., De Toni, A., De Vidovich, L., Osti, G. (2023). Le sociologie della marginalità territoriale alla prova della pandemia. *Sociologia urbana e rurale*, 130: 128-143. 10.3280/SUR2023-130009

De Leonardis, O., (2022). Dare consistenza politica al lavoro di cura. *Animazione sociale*, 356(06): 17-28.

Decataldo, A., Grimaldi, A., Luisi, D., Tognetti Bordogna, M. (2022). Social work education e valutazione delle politiche pubbliche. Ambiti di ricerca e di azione per migliorare la pratica professionale del lavoro sociale. *SINAPPSI*, XII (2): 94-105 [10.53223/SINAPPSI_2022-02-7].

Dodaro, M., Mozzana, C., Anselmo, M. (2021). Social innovation, political activism and solidarity: insights from the pandemic crisis. *Territorio*, 99(4): 61-66 <https://doi.org/10.3280/TR2021-099009>

Ezell, M. (1994). Advocacy practice of social workers Families. *Society*. 75(1): 36-46. <https://doi.org/10.1177/104438949407500104>

Fargion, S. (2018). Social work promoting participation: Reflections on policy practice in Italy. *European Journal of Social Work*. 21(4): 559-571. <https://doi.org/10.1080/13691457.2017.1320528>

Fazzi, L. (2025). Gli assistenti sociali sono il servizio sociale? Alcune osservazioni alla luce della recente ricerca empirica sull'adeguatezza dei percorsi educativi della professione. *Welforum* <https://www.welforum.it/gli-assistenti-sociali-sono-il-servizio-sociale/> (consultato il 5 febbraio 2026)

Finne, J., Ekeland, T. J., Malmberg-Heimonen, I. (2022). Social workers use of knowledge in an evidence-based framework: a mixed methods study. *European Journal of Social Work*. 25(3): 443-456. <https://doi.org/10.1080/13691457.2020.1783214>

Forum Disuguaglianze e Diversità, Iris Network (2021). *PNRR: Quale ruolo dell'impresa sociale nel potenziamento e democratizzazione dell'offerta di servizi di welfare. Alcune linee di indirizzo e priorità sulla coesione sociale*. Roma.

Gal, J., Weiss-Gal, I. (2013). *Social Workers Affecting Social Policy: An International Perspective*. Policy Press

Gal, J., Weiss-Gal, I. (2020). Social Workers and the Policy Process: When Does Opportunity Knock? *Journal of Policy Practice and Research*. 1(1-2): 6-22. <https://doi.org/10.1007/s42972-020-00002-1>

Gal, J., Weiss-Gal, I. (2023). The policy engagement of social workers: a research overview. *European Social Work Research*. 1(1): 47-64, DOI: 10.1332/SGNP8071

Gal, J., Weiss-Gal, I. (2024). *When Social Workers Impact Policy and Don't Just Implement It. A Framework for Understanding Policy Engagement*. Policy Press.

Gallio, G. e Cogliati Dezza, V. (a cura di) (2018). *La città che cura. Microaree e periferie della salute*. Trieste: Edizioni AlphaBeta Verlag.

Garrett, P., M. Bertotti, T. F. (2017). Social work and the politics of 'austerity': Ireland and Italy. *European Journal of Social Work*. 20(1): 29-41. <https://doi.org/10.1080/13691457.2016.1185698>

Gilboa, C., Weiss-Gal, I. (2022). Change from within: Community social workers as local policy actors. *British Journal of Social Work*. 00: 1-19. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcab263>

Gori, C. (2022). *Le politiche del welfare sociale*. Milano: Mondadori.

Gui, L. (2017). Servizio sociale e generatività, *La Rivista delle Politiche Sociali*, 1: 67-79.

Guidi, R., Mordegli, S. (a cura di), (2024). *Le policy practice degli assistenti sociali. Una ricerca nazionale*. Milano: FrancoAngeli.

Hinrichsen, C., Kirk, J. W., Broholm-Holst, M. (2025). A realist lens on implementation strategies: An opportunity for linking implementation and intervention processes and exploring unintended outcomes. *Evaluation*, 31(4): 507-524. <https://doi.org/10.1177/13563890251346772> (Original work published 2025)

IFEL e Federsanità (2023). *Salute e territorio. I servizi socio-sanitari dei Comuni italiani – Rapporto 2024*. Roma.

Jessop, B. (2020). *Putting Civil Society in Its Place: Governance, Metagovernance and Subjectivity* (1st ed.). Bristol University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctv170x52s>

Lipsky, M. (2010). *Street-Level Bureaucracy, 30th Ann. Ed.: Dilemmas of the Individual in Public Service*. New York: Russell Sage Foundation.

Lo Presti, V. (2020). *L'Uso dei Positive Thinking nella ricerca valutativa*. Milano: FrancoAngeli.

Lori, M., Zandonai, F. (2020). Tempo di bilanci (e di mutamenti?): il ruolo delle istituzioni non profit nella geografia del welfare territoriale. *Politiche Sociali/Social Policies*, 3: 459-484. <https://doi.org/10.7389/99011>

Luisi, D. (2022). Territori e determinanti sociali delle disuguaglianze: il lavoro territoriale delle politiche pubbliche e del welfare di comunità. *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2: 33-50.

Luisi, D. (2025). Exploring the Policy Practice of Social Work: Implications for Social Work Education. In: Zechner, M. (eds) *Contemporary Issues in Social Work Education*. SpringerBriefs in Advancing Social Work and Social Work Education. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-032-03039-9_2

MacCallum, D., Moolaert, F., Leubold, B. (2017). Social innovation as a trigger for transformations: the role of research. European Commission, Directorate-General for Research and Innovation. Bruxelles: Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2777/68949>

Mornioli, A., Scancarello, G. (2025). Non facciamo del bene. Inchiesta sul lavoro sociale tra agire politico e funzione pubblica. Roma: Donzelli.

Mosadeghrad, A.M., Afshari, M., Isfahani, P. et al. (2024). Strategies to strengthen the resilience of primary health care in the COVID-19 pandemic: a scoping review. *BMC Health Services Research* 24, 841 <https://doi.org/10.1186/s12913-024-11278-4>

Mozzana, C. (2020). Approccio delle capacità e servizio sociale: appunti per un dialogo. *La Rivista del Servizio Sociale*, 2: 62-72.

Otto, H. U., Polutta, A., Ziegler, H. (2009). Reflexive Professionalism as a Second Generation of Evidence-Based Practice: Some Considerations on the Special Issue 'What Works? Modernizing the Knowledge-Base of Social Work'. *Research on Social Work Practice*, 19(4): 472-478. <https://doi.org/10.1177/1049731509333200>

Pellegrino, V., Rodeschini, G. (2024). *Il welfare pubblico partecipativo. Pratiche di riflessività collettiva sulle trasformazioni dello Stato sociale*. Milano: FrancoAngeli.

Pelliccia, L. (2024). *La spesa sociale al 2021: un welfare emergenziale o un percorso di rafforzamento dei servizi?* Welforum, Testo disponibile sul sito: <https://www.welforum.it/la-spesa-sociale-al-2021-un-welfare-emergenziale-o-un-percorso-di-rafforzamento-dei-servizi/> (consultato il 5 febbraio 2026).

Ranci, C., Pavolini, E. (2024). *Le politiche di welfare (2^a ed.)*. Bologna: il Mulino.

Sanfelici, M. (2022). Trasformazioni possibili nel welfare post-pandemico: promuovere «il sociale» nei servizi socio-sanitari. *Autonomie locali e servizi sociali*, 3: 425-442, DOI: 10.1447/106439

Sanfelici, M., Gui, L., Mordegli, S. (2020). *Il servizio sociale nell'emergenza COVID-19*. Milano: FrancoAngeli.

Saruis, T., Colombo, F., Barberis, E., Kazepov, Y. (2019). Istituzioni del welfare e innovazione sociale: un rapporto conflittuale? *La Rivista delle Politiche sociali*, 1: 23-38.

Saruis, T., Kazepov, Y., Boczy, T. (2021). Consolidare l'innovazione sociale in contesti diversi di welfare: tra dinamiche trasformative e adattamento. *Autonomie locali e servizi sociali*, 3: 580-592. <https://doi.org/10.1447/102654>

Scalvini, F. (2020). Costruire il futuro del Terzo settore ai tempi del COVID-19. *Impresa sociale*, 1: 3-7 <https://doi.org/10.7425/IS.2020.01.0>

Schön, D. A. (1999). *Il professionista riflessivo. Per una nuova epistemologia della pratica professionale*. Bari: Dedalo.

Schröer, A. (2021). Social Innovation in Education and Social Service Organizations. Challenges, Actors, and Approaches to Foster Social Innovation. *Frontiers in Education*. 5:555624. DOI: 10.3389/educ.2020.555624.

Sowa, F., Staples, R. and Zapfel, S. (a cura di) (2018). *The Transformation of Work in Welfare State Organizations. New Public Management and the Institutional Diffusion of Ideas*. New York: Taylor and Francis.

Stame, N. (2014). Positive Thinking Approaches to Evaluation and Program Perspectives. *Canadian Journal of Program Evaluation*, XXIX (2):67-86. <https://doi.org/10.3138/cjpe.29.2.67>

Stame, N., Lo Presti, V., Ferrazza, D. (2009). *Segretaria sociale e riforma dei servizi. Percorsi di valutazione*. Milano: FrancoAngeli.

Storper, M., Salais, R. (1997). *Worlds of Production*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Strauss, A. L., Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Then, V., Mildenerger, G. (2022). Social Innovation: Not Without Civil Society. in M. Hoelscher et al. (eds.). *Civil Society: Concepts, Challenges, Contexts, Nonprofit and Civil Society Studies*. Springer Nature Switzerland AG.

Trappenburg, M., Kampen, T., Tonkens, E. (2020). Social Workers in a Modernising Welfare State: Professionals or Street-Level Bureaucrats? *British Journal of Social Work*. 50:1669–1687. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcz120>

Turco, L. (2020). La legge 328/2000 «Legge quadro per la realizzazione di un sistema integrato di interventi e servizi» venti anni dopo. *Politiche Sociali/Social Policies*, 3:507-524.

Venturi, P., Zandonai, F. (2019). *Dove. La dimensione di luogo che ricomponne impresa e società*. Milano: Egea.

Wilken, J. P., Parpan-Blaser, A., Prosser, S., van der Pas, S., Jansen E. (2024). *Social Work and Social Innovation. Emerging Trends and Challenges for Practice, Policy and Education in Europe*. Bristol: Policy Press.

Ylvisaker, S., Rugkåsa, M. (2022). Dilemmas and conflicting pressures in social work practice. *European Journal of Social Work*. 25(4): 643-54. <https://doi.org/10.1080/13691457.2021.1954884>