

Zeitschrift: Iride : rivista di economia, sanità e sociale
Herausgeber: Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale della SUPSI
Band: - (2024)
Heft: 16

Artikel: Mercato del lavoro e inclusione di pubblici fragili : sfide per il lavoro sociale
Autor: Avilés Gregorio / Vaucher de la Croix, Carmen
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1049516>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 11.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Gregorio Avilés e Carmen Vaucher de la Croix

Gregorio Avilés ha conseguito un Dottorato in Scienze della società all'Università di Ginevra e svolge la funzione di docente-ricercatore senior presso il DEASS. I suoi campi d'interesse, sia

a livello d'insegnamento che di ricerca, sono la sicurezza sociale, le politiche d'inserimento lavorativo e le imprese sociali. Carmen Vaucher de la Croix ha svolto, come professoressa presso

il DEASS, attività di ricerca e di docenza nei settori della sicurezza sociale, in particolare delle politiche familiari e delle politiche di inserimento professionale. Ha inoltre diretto il settore della formazione

continua DEASS in qualità di membro di Direzione. È attualmente co-docente nel modulo del Bachelor in Lavoro sociale "Trasformazioni del lavoro, politiche sociali e di inserimento".

Mercato del lavoro e inclusione di pubblici fragili: sfide per il lavoro sociale

Negli ultimi decenni, il mercato del lavoro ha subito importanti evoluzioni, le politiche sociali sono state orientate verso il paradigma dell'attivazione e sta cambiando anche il significato e il valore che le persone attribuiscono al lavoro remunerato. Nel presente contributo, si cerca di illustrare questi cambiamenti e d'identificare alcune fra le principali implicazioni che gli stessi hanno per il ruolo degli operatori sociali.

Purtroppo, stiamo anche assistendo ad un degrado delle condizioni lavorative, che tocca anche, ma non solo, il settore sociale e socio-sanitario. Con riferimento alle retribuzioni, il Canton Ticino è confrontato con un fenomeno di bassi salari (la mediana dei salari, nel 2020, era inferiore del 17% rispetto alla mediana svizzera^[2]), oppure di salari inadeguati alle qualifiche e comunque insufficienti per far fronte all'aumento attuale del costo della vita.

In secondo luogo, il numero di contratti a termine, a tempo determinato o su chiamata, è aumentato tra il 2017 e il 2022, in particolare per i giovani tra i 17 e i 24 anni di età^[3]. Si assiste pure ad un uso sempre più normalizzato di orari flessibili e di lavoro straordinario non remunerato, così come a un aumento dei ritmi di lavoro.

In questo contesto, la salute dei lavoratori e delle lavoratrici ne risente: stando all'ultimo Job stress index, un'indagine condotta a intervalli regolari dalla fondazione Promozione salute Svizzera, dall'Università di Berna e dalla Scuola universitaria professionale di Zurigo, il 30,3% di chi lavora si sente emotivamente esaurito. La quota non è mai stata così alta.

Non è un caso, probabilmente, che anche in Svizzera si cominci ad osservare il fenomeno delle Grandi dimissioni^[4], inteso come un aumento delle dimissioni volontarie. Le nuove generazioni, ma non solo, mettono in atto forme di resistenza a forme di lavoro logoranti e prive di significato intrinseco. Se il lavoro non soddisfa i bisogni minimi (condizioni salariali, organizzazione e orari di lavoro, conciliazione con la vita privata, piacere nello svolgimento dei compiti, buone relazioni sul posto di lavoro), si sceglie di lasciare il proprio impiego, senza necessariamente disporre di un'opzione alternativa.

[1] Neuenschwander, P., Fritsch, T. & Sepahniya, S. (2022). *Défis et perspectives d'avenir dans l'insertion professionnelle. Rapport à l'intention d'Insertion Suisse*. Haute école spécialisée bernoise, Département de Travail social.

[2] Ufficio federale di statistica (2020). *Rilevazione svizzera della struttura dei salari* (RSS).

[3] Ufficio federale di statistica (2023). *Rilevamento delle forze lavoro in Svizzera* (RIFOS).

[4] Vedi le pubblicazioni di Francesca Coin, in particolare: (2023). *Le grandi dimissioni. Il nuovo rifiuto del lavoro e il tempo di riprendersi la vita*. Einaudi. e (2024). La crisi del lavoro sociale. Articolo contenuto nel presente fascicolo di *Iride*, pagine 18-19.

Cambiamenti sul mercato del lavoro

Il lavoro, oltre che permettere di sviluppare contatti sociali e di mettere in valore le proprie capacità e competenze al fine di garantirsi l'indipendenza economica, mantiene fortemente un ruolo identitario. Ma con quale mercato del lavoro siamo confrontati in questo periodo?

Sempre più, il mercato del lavoro richiede conoscenze professionali aggiornate, esperienza, saperi e competenze trasversali quali adattabilità, flessibilità, velocità, capacità di far fronte agli imprevisti. Inoltre, la digitalizzazione e l'automazione generano la scomparsa di posti di lavoro e richiedono profili professionali nuovi. Un recente studio mostra che per l'80% degli operatori attivi nei servizi d'inserimento professionale, la sfida più grande è proprio quella della digitalizzazione, che comporta inevitabilmente l'esclusione dal mercato del lavoro di persone poco qualificate o aggiornate^[4].

In questo scenario, i giovani senza esperienza e formazione professionale faticano a trovare una collocazione adeguata, mentre le persone che si trovano senza lavoro ad un'età più avanzata hanno maggiori difficoltà nel riprendere un'occupazione.

Le imprese stesse si trovano confrontate a nuove sfide, che consistono nell'offrire condizioni di lavoro di qualità, allo scopo di attrarre e mantenere in organico persone qualificate e motivate, così come nel dar prova di responsabilità sociale, non solo in relazione all'impatto ambientale, ma anche all'inclusività sociale, in un mercato del lavoro competitivo e di difficile accesso per chi non promette alti standard di performance.

Cambiamenti nelle politiche sociali

La crisi occupazionale degli anni Novanta si è rivelata il catalizzatore di un profondo riorientamento dello Stato sociale elvetico. Prima nell'assicurazione contro la disoccupazione, poi nell'assicurazione per l'invalidità e nell'aiuto sociale, abbiamo assistito a una chiara evoluzione: gli incentivi vengono ridefiniti e vengono adottati nuovi strumenti con l'obiettivo generale di promuovere la partecipazione al mercato del lavoro dei beneficiari della sicurezza sociale^[5].

Le cosiddette politiche di attivazione rendono le prestazioni di welfare condizionate alla prova, da parte del beneficiario, di adempiere a determinati obblighi (ricerca di lavoro, disponibilità a partecipare a programmi d'integrazione socio-professionale, disponibilità ad accettare proposte d'impiego ritenute adeguate, ecc.). Una mancata aderenza a tali vincoli può comportare una riduzione almeno temporanea dei propri diritti sociali.

Per promuovere l'inserimento nel mercato del lavoro, nel corso degli ultimi decenni sono stati sviluppati, su iniziativa di enti pubblici e privati, numerosi progetti e misure d'integrazione: sostegno e consulenza nella ricerca di un lavoro, programmi di formazione sulle competenze professionali, le soft skills e le competenze di base, provvedimenti di prima formazione o di riqualifica professionale, incentivi finanziari per datori di lavoro e per persone che intendono avviare un'attività indipendente, ecc.

Poiché le misure classiche, di natura standarizzata e votate in genere ad incentivare una rapida integrazione professionale, si rivelano poco efficaci per persone che presentano problematiche complesse, sono nate delle iniziative che mirano a fornire servizi individualizzati con accompagnamento maggiormente intensivo e multidisciplinare, per esempio a favore di giovani adulti che si trovano a dover superare numero-

se barriere nel percorso di crescita verso una vita indipendente. Ancor prima di concentrarsi sulla ricerca di una formazione professionale o di un posto di lavoro, gli operatori (spesso si tratta di lavoratori sociali) sono chiamati ad istaurare una relazione di fiducia e di aiuto che consenta di far emergere ed affrontare problemi legati alla sofferenza psicologica, a difficoltà nel campo sociale e relazionale, a una situazione debitoria, oppure alla difficile conciliazione fra lavoro, formazione e accudimento di figli, specie nel caso di monoparentalità.

Le politiche di attivazione pongono l'accento prevalentemente sulla responsabilità individuale e sugli attributi personali dell'occupabilità, senza incidere in modo significativo sulle opportunità che il mercato del lavoro offre alle fasce "fragili" della manodopera. In questo contesto, si è sviluppato un mercato del lavoro complementare tra lo Stato e alcuni fornitori di servizi (associazioni, fondazioni, aziende private, pubbliche amministrazioni), che risponde ad una domanda di posti di lavoro per persone con statuto amministrativo specifico: in particolare beneficiari di rendita o di provvedimenti d'integrazione dell'assicurazione invalidità, persone disoccupate o a beneficio dell'aiuto sociale, persone provenienti dall'ambito dell'asilo^[6]. Le opportunità d'impiego sul mercato complementare consistono, per esempio, in collocamenti temporanei nel settore privato, programmi d'occupazione nel settore pubblico o non profit, impieghi a salario combinato, ecc.

Nel campo della disabilità, settore in cui lavorano molti operatori sociali, il mercato complementare può prendere forme diverse, quali laboratori protetti, imprese sociali o impiego assistito nel mercato ordinario del lavoro. Sotto l'influenza delle politiche d'attivazione e della richiesta di maggiori opportunità d'inclusione - si rimanda per esempio all'art. 27 della Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità ratificata dalla Svizzera nel 2014 - i laboratori sono sempre più spesso chiamati a riorientarsi verso modelli ispirati all'impresa sociale, rafforzando la natura orientata al mercato delle loro attività produttive. Molte organizzazioni offrono ai propri collaboratori prestazioni di impiego assistito (dall'inglese *supported employment*), una best practice basata sull'evidenza scientifica, che mira a favorire l'ottenimento e il mantenimento di un impiego rettificato sul mercato aperto del lavoro.

[5] Bertozzi, F., Bonoli, G. & Ross F. (2008). *The Swiss Road to Activation: Legal Aspects, Implementation and Outcomes*. In: Eichhorst, W., Kaufmann, O. & Konle-Seidl, R. (eds). *Bringing the Jobless into Work? Experiences with Activation Schemes in Europe and the US* (pp. 121-159). Springer.

[6] Zurbuchen, A., Streckensen, P., Kuehni, M., Greppi, S., & Benelli, N. (2020). *Le marché complémentaire en chiffres*. REISO : Revue d'information sociale. <https://www.reiso.org/articles/themes/travail/6675-le-marche-complementaire-en-chiffres>

Sfide per il lavoro sociale

Le evoluzioni del mercato del lavoro e delle politiche sociali pongono gli operatori sociali di fronte ad una serie di sfide complesse, di cui proviamo in questa sede a fornire un parziale assaggio.

In primo luogo, è fondamentale saper riconoscere e far fronte alle implicazioni psicologiche e sociali che un lavoro di modesta qualità, o l'assenza stessa di un lavoro, possono comportare. Gli interventi che gli operatori sociali sono chiamati a progettare devono necessariamente considerare il significato identitario che il lavoro ha per il singolo utente nella specifica fase del percorso biografico che sta affrontando, così come la sua capacità di esplorare nuove opportunità lavorative e mantenere nel tempo l'impegno verso il raggiungimento di obiettivi di sviluppo che facciano leva sulle proprie risorse di carriera.

Nell'ottica di un lavoro di rete preposto ad affrontare in modo efficace le situazioni personali più complesse, risulta importante la conoscenza della fitta rete di servizi e progetti orientati all'inserimento socio-professionale presenti sul territorio.

Malgrado le accresciute esigenze del mondo del lavoro e le conseguenti difficoltà di reinserimento delle fasce meno qualificate della manodopera, gli operatori di settore riescono ad integrare almeno parte dei soggetti nel mercato del lavoro ordinario. In questo contesto, riveste un ruolo significativo la valutazione d'efficacia degli interventi, strumento sempre più utilizzato nella governance delle politiche pubbliche. Con pubblici fragili è difficile raggiungere nel breve termine un inserimento lavorativo, ma si osservano non di rado risultati meno "tangibili" e più difficilmente misurabili - e per questo non sempre sufficientemente valorizzati - che hanno però un valore intrinseco per la persona. Pensiamo, per esempio, al superamento di un problema di salute psichica, al rafforzamento delle capacità relazionali, alla riconquista di autostima e fiducia nelle proprie capacità, tutti requisiti utili a promuovere un'autonomia duratura sul lungo termine.

Laddove chiamato ad implementare in prima linea le politiche d'attivazione, l'operatore sociale si trova poi a dover gestire i potenziali conflitti etici fra le finalità di controllo e disciplinamento tipiche del paradigma dell'attivazione e i principi deontologici del lavoro sociale, maggiormente improntati all'auto-determinazione e all'empowerment dell'utenza^[7].

Per pubblici a occupabilità ridotta il ritorno all'impiego a condizioni ordinarie sul mercato del lavoro competitivo non è sempre un'opzione adeguata. Altre forme di partecipazione sociale possono essere valutate, fra cui l'occupazione nel mercato complementare del lavoro.

“Le politiche di attivazione pongono l'accento prevalentemente sulla responsabilità individuale e sugli attributi personali dell'occupabilità, senza incidere in modo significativo sulle opportunità che il mercato del lavoro offre alle fasce “fragili” della manodopera.”

In questo e in altri settori, l'operatore sociale sarà sempre più chiamato a conoscere le dinamiche in atto nel mercato del lavoro. Da una parte per orientare e fornire consulenza alle persone in cerca di lavoro, dall'altro per cogliere i bisogni delle imprese, allo scopo di offrire loro l'assistenza necessaria ad includere persone fragili con o senza una disabilità clinica, a condizioni di lavoro e retributive ordinarie oppure adattate. Infine, le imprese sociali hanno bisogno di operatori (anche con formazione socio-educativa) in grado di collaborare con il mondo imprenditoriale per sviluppare rapporti commerciali con clienti e fornitori.

[7] Tabin, J.-P. & Perriard, A. (2016). Active social policies revisited by social workers. *European Journal of Social Work*, 19(3-4), 441-454.