cnca
coordinamento nazionale
comunità accoglienti

La dignità del lavoro sociale

Benessere lavorativo tra vulnerabilità e resistenza nei servizi per le migrazioni

Il CNCA è una delle reti di organizzazioni che si occupano delle persone richiedenti asilo (adulte e minorenni) più ampie d'Italia. Ciclicamente le organizzazioni associate sono coinvolte in rilevazioni interne che hanno lo scopo di restituire un quadro di dati (per quanto parziali) sul sistema dei servizi, il numero e le tipologie delle strutture di accoglienza, le problematiche e difficoltà che vivono le persone migranti.

Finora nulla era stato indagato rispetto al personale operante in questi servizi. La tematizzazione della dignità del lavoro sociale come una delle questioni generative del nuovo mandato per il gruppo dirigente della federazione, ha evidenziato questa mancanza e la necessità di porre attenzione a tutto il capitale umano investito nell'accoglienza. Troppo spesso, infatti, le lavoratrici e i lavoratori impegnati nei servizi per le migrazioni, a fronte anche dell'emergenza continua e dell'ostilità con cui il nostro paese sta affrontando la situazione migratoria, sono percepiti come elementi residuali, scarsamente investiti di identità di ruolo, profilo professionale, formazione.

Inoltre negli ultimi anni, nell'ambito del Gruppo tematico Migrazioni del CNCA, è emersa una criticità sempre più diffusa: la crescente difficoltà nel reperire figure professionali adeguatamente formate per il lavoro sociale, in particolare nei servizi di accoglienza, front office e bassa soglia. Questa carenza ha portato a un **aumento del turn over**, che mina la continuità e la qualità degli interventi. Le persone operanti, spesso sottoposte a **carichi emotivi intensi**, si trovano esposte in modo crescente al **rischio di burnout**. La fragilità del sistema rischia così di compromettere non solo la tenuta dei servizi, ma anche la possibilità di costruire relazioni significative e durature con le persone accolte. Da qui la scelta di avviare una riflessione con l'obiettivo di dare corpo e riscontro a una situazione percepita in modo diffuso, ma ancora poco indagata in modo sistematico, attraverso la somministrazione di un questionario alle **lavoratrici e lavoratori dell'Area Migrazioni e cittadinanza del CNCA**, così da raccogliere dati, esperienze e

bisogni direttamente dalle voci di chi quotidianamente opera nei contesti dell'accoglienza.

Il presente report esplora, quindi, la percezione del benessere lavorativo tra le persone impiegate nei servizi rivolti ai migranti. L'obiettivo è mettere in luce la **complessità che caratterizza l'esperienza professionale** delle operatrici e degli operatori dell'Area tra soddisfazione personale, attribuzioni di valore, sostenibilità lavorativa e contesti organizzativi.

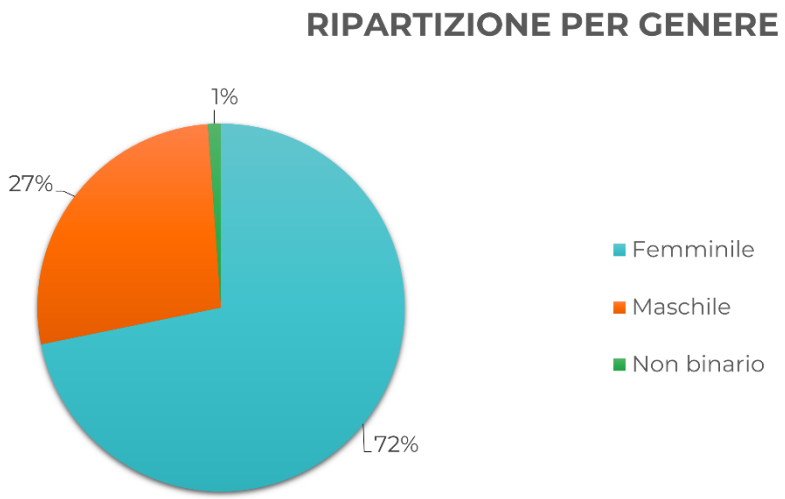
Per cominciare a capire insieme come stanno le persone e quale soggettività possono esercitare, per riconoscere e costruire narrazioni più complete e rispettose, per orientare politiche dignitose.

Contesto di indagine

Il questionario è stato somministrato a operatorə impegnatə nel settore migrazioni di tutte le organizzazioni del CNCA che gestiscono servizi rivolti alle persone straniere. Il CNCA è una federazione nazionale che riunisce 260 organizzazioni del terzo settore attive in tutta Italia nel contrasto al disagio e alla marginalità sociale. Tra queste, circa 180 operano a vario titolo nell'ambito delle migrazioni, con una distribuzione che copre Nord, Centro e Sud Italia. Sono stati raccolti **530 questionari**, equivalenti a circa la metà del personale impegnato nell'ambito dei servizi alle migrazioni.

Profili delle persone intervistate

Dall'analisi del campione emerge una netta prevalenza di operatrici di **genere** femminile (72%) rispetto alla componente maschile (27%), a conferma di una tendenza storicamente costruita che vede le professioni sociali e i servizi di cura connotati come ambiti lavorativi prettamente femminili.

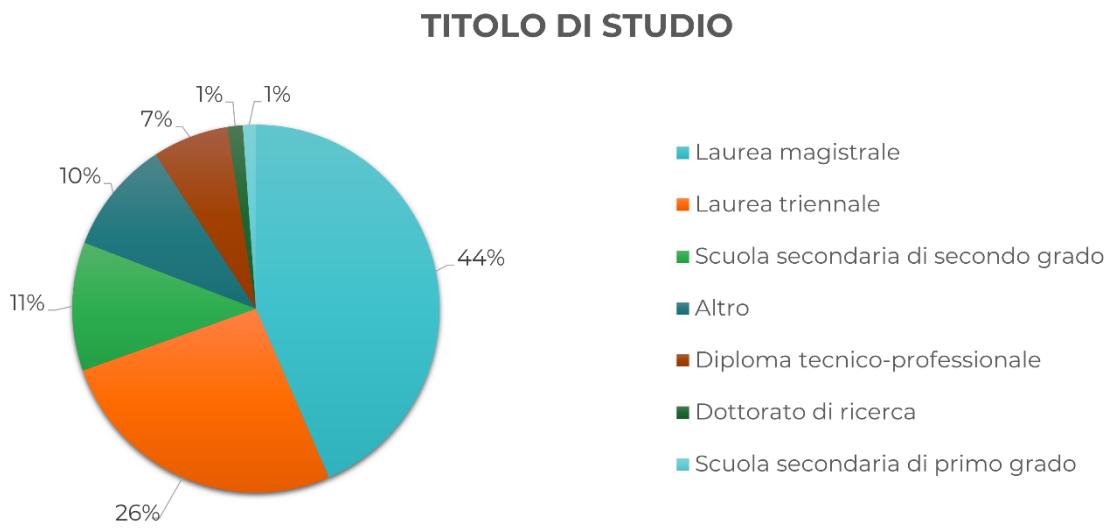


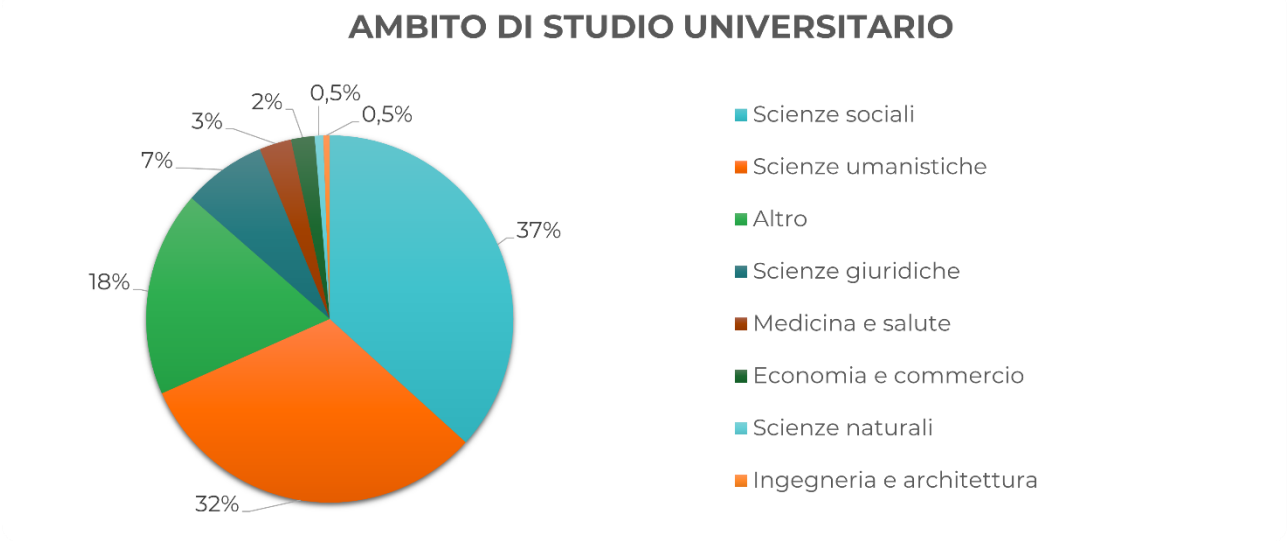
Sul piano formativo, la maggior parte delle persone intervistate possiede un **titolo** di laurea, con il 44% in possesso di una laurea magistrale e il 26% di una laurea triennale. Per quanto il profilo delle professioni legate all'ambito migratorio non sia normato o ben definito, la rilevazione sembra suggerire che i servizi del CNCA investono su personale con elevata specializzazione, anche oltre i vincoli e le condizioni previste dai bandi e dai capitolati.

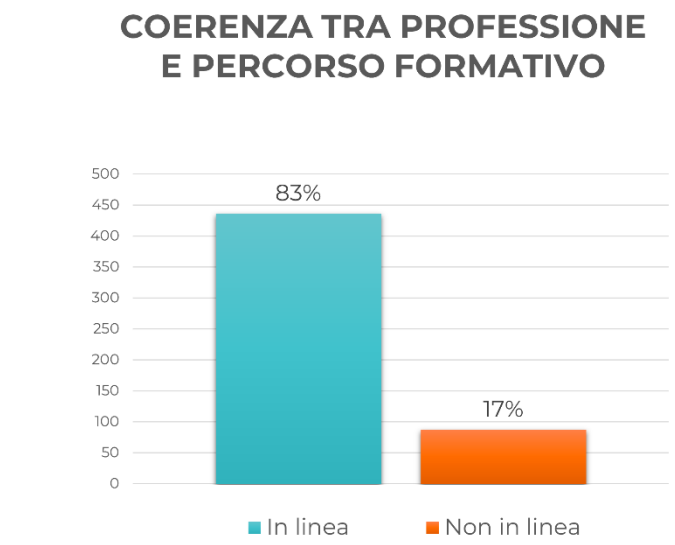
Rispetto alle **aree di studio**, la prevalenza di scienze sociali (37%) potrebbe essere dettata dal fatto che per la gran parte si tratta di organizzazioni del CNCA che già insistevano nell'ambito sociale e che, al sorgere di nuove sfide, hanno messo in gioco i propri operatori e operatrici in un ambito di maggior vulnerabilità e sperimentazione.

La significativa presenza di lauree in ambito umanistico e giuridico (insieme 39%) evidenzia, inoltre, un approccio multidisciplinare e inclusivo, capace di integrare competenze diverse per affrontare la complessità del lavoro con le persone migranti e dei sistemi di servizi. Un approccio, quindi, non esclusivo né escludente rispetto ad altre professionalità o titoli, ma orientato al riconoscimento della varietà di competenze necessarie per rispondere adeguatamente alle sfide poste dal settore.

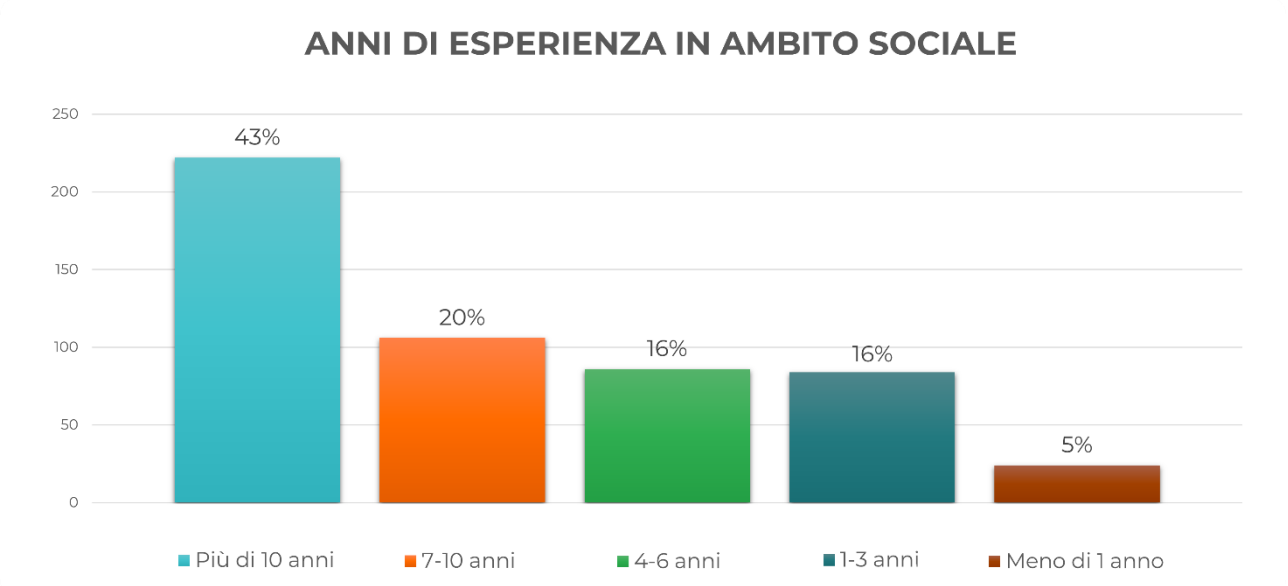
Se da un lato la multidisciplinarietà può essere vista come un punto di forza, è però anche l'esito dell'assenza di un percorso di studi specifico per il ruolo di operatore e operatrice sociale nell'ambito delle migrazioni, che prevederebbe una formazione specifica e allo stesso tempo diversificata. L'assenza di un percorso formativo ad hoc va letta anche alla luce del fatto che parte del lavoro con persone migranti, in particolare nei progetti di accoglienza per richiedenti asilo e rifugiati, è considerato un ambito caratterizzato da una dimensione di straordinarietà e di emergenza. Questo ha portato, negli anni, a reindirizzare verso il settore migrazioni persone provenienti da altri ambiti lavorativi, che non hanno avuto accesso a percorsi formativi specifici, ricevendo invece prevalentemente formazione sul campo.





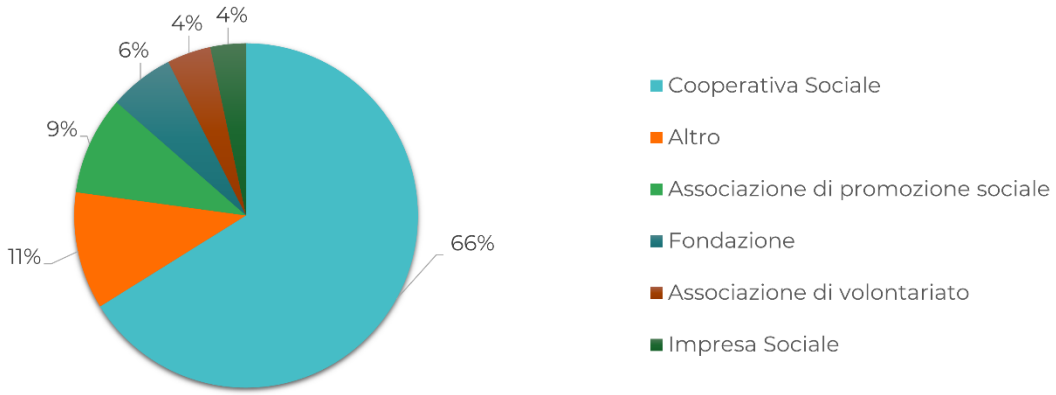


Tale ricchezza formativa trova ulteriore riscontro anche nei percorsi professionali maturati: il 43% del personale ha oltre 10 **anni di esperienza**, un altro 20% tra i 7 e i 10 anni, mentre una quota minore (5%) è all'inizio del percorso professionale.



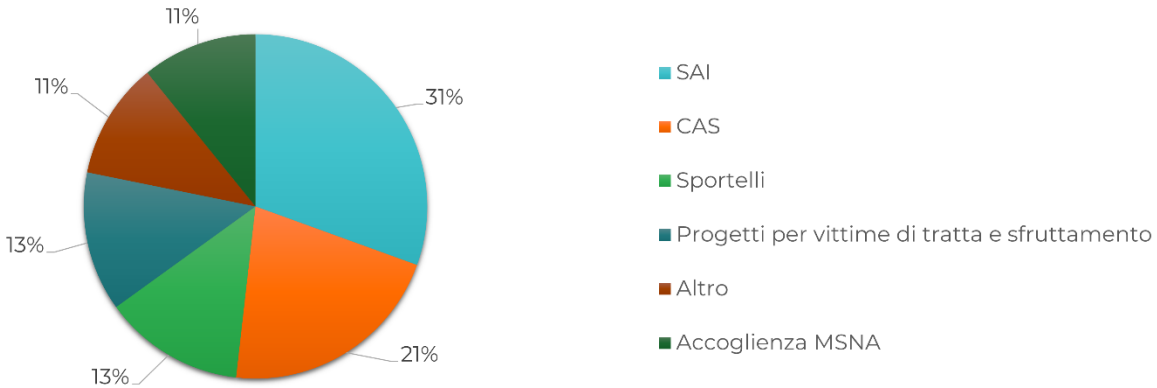
Circa il 70% delle persone intervistate lavora in una cooperativa sociale, **forma giuridica** maggiormente rappresentata anche nel contesto generale delle organizzazioni del CNCA. Le cooperative sociali costituiscono, inoltre, la forma organizzativa che meglio si presta a rispondere alla complessità delle richieste legate ai progetti e ai servizi per le migrazioni.

TIPOLOGIA DI ORGANIZZAZIONE



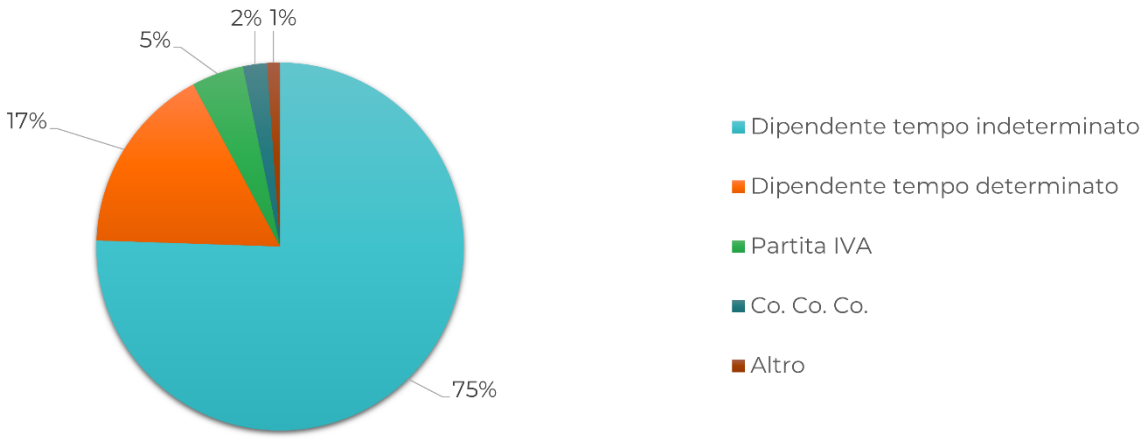
Rispetto alla **tipologia di servizio**, SAI e CAS rappresentano la metà del campione mentre accoglienza MSNA, sportelli e progetti per vittime di tratta e sfruttamento si spartiscono il restante 50%.

TIPOLOGIA DI SERVIZIO/PROGETTO



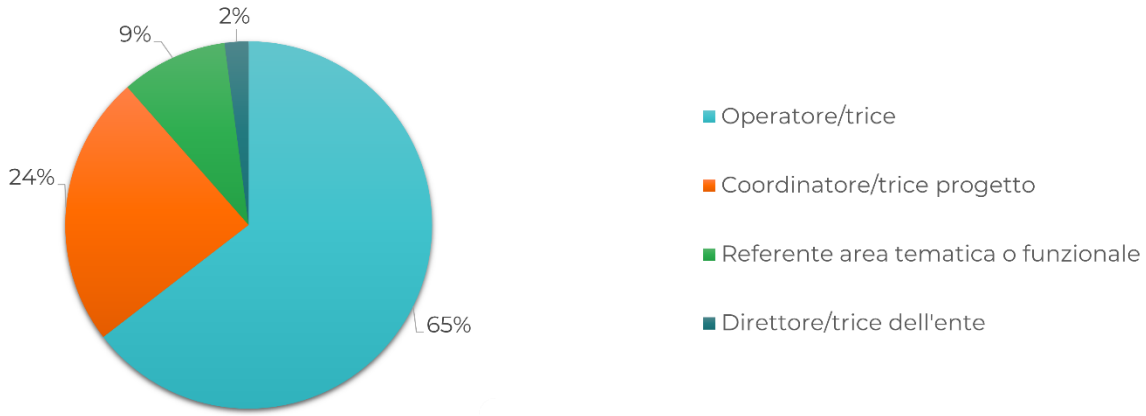
Il 75% delle persone intervistate ha un **contratto a tempo indeterminato**. In un ambito caratterizzato da bandi e progetti di durata variabile e non strutturale, le organizzazioni del CNCA scelgono di tutelare il personale impiegato e di preservare le competenze e contrastare il turn over.

TIPOLOGIA DI CONTRATTO

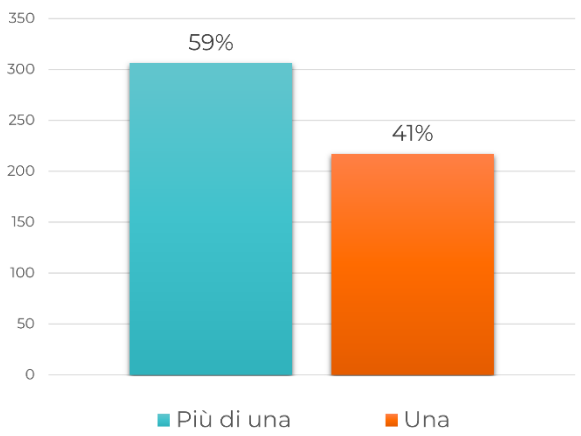


Per quanto riguarda i **ruoli** ricoperti, quello di operatorə è il più diffuso (65%), seguito dallə coordinatorə di progetto (24%). Interessante sottolineare che circa il 60% delle persone intervistate dichiara di svolgere **più di un ruolo**. L'elevata percentuale è rappresentativa di una complessità dei servizi e di una frammentarietà dei finanziamenti, che richiedono agli enti un'elevata capacità organizzativa e alle persone un elevato grado di flessibilità. Sul fronte contrattuale, il 61% ritiene adeguato il proprio **inquadramento**, mentre il 27% lo considera non proporzionato alle responsabilità.

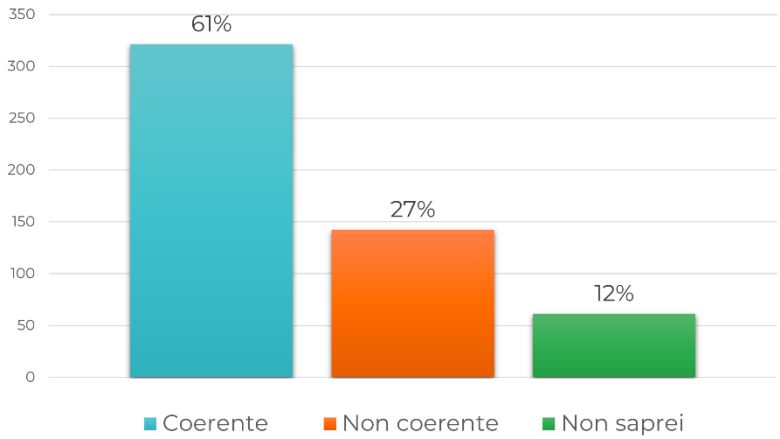
RUOLO PRINCIPALE



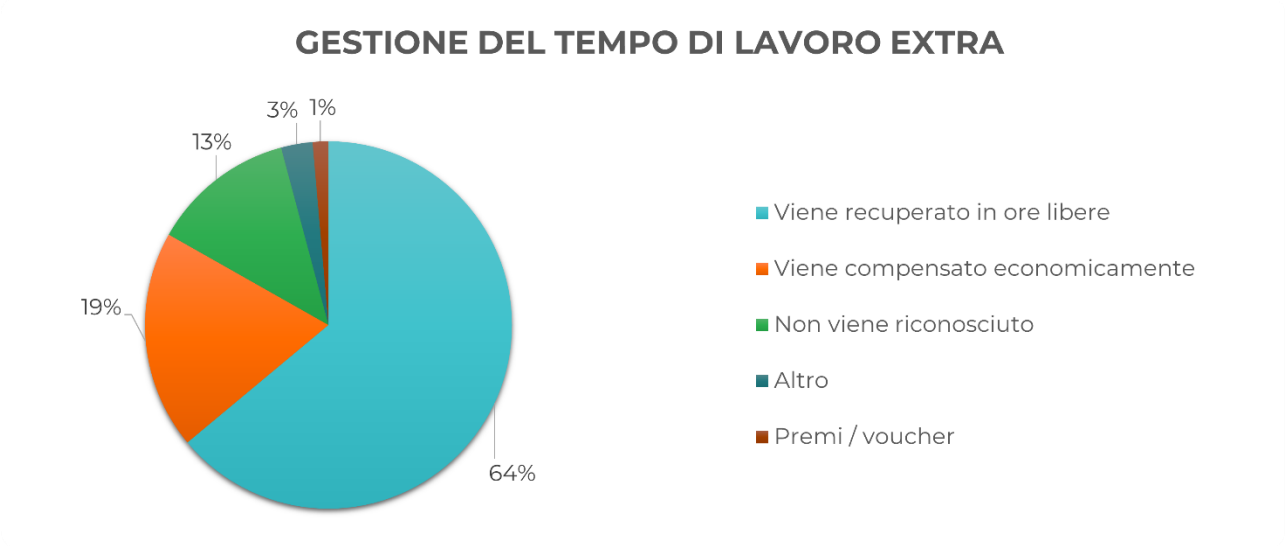
NUMERO DI RUOLI

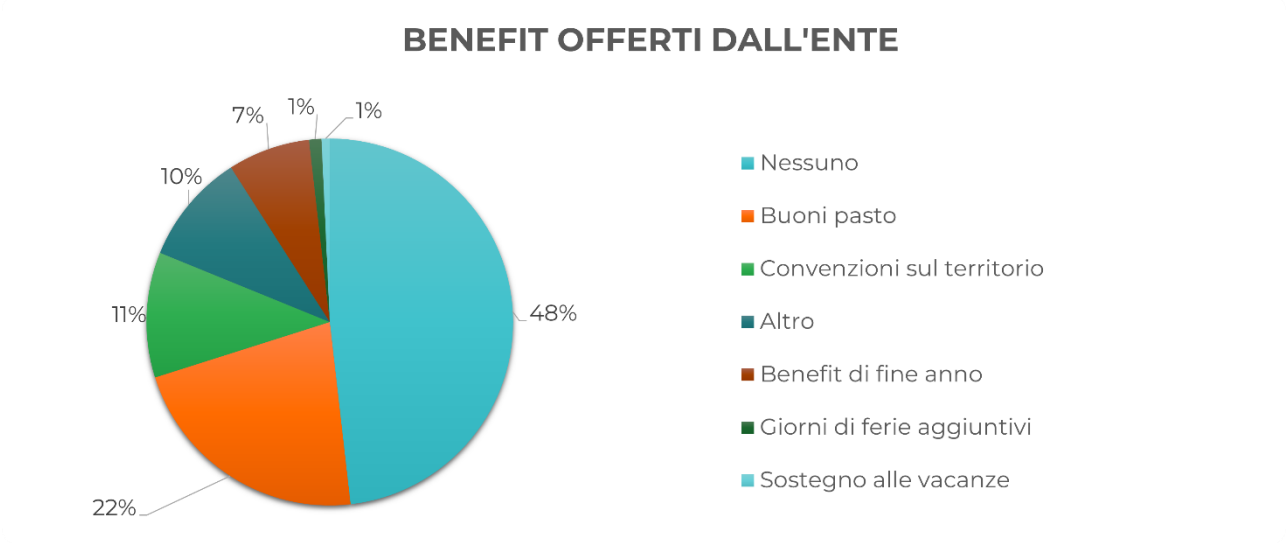


COERENZA INQUADRAMENTO CONTRATTUALE / RUOLO



Un ulteriore elemento critico riguarda la gestione del tempo di lavoro: il 64% del personale dichiara di recuperare le **ore extra** con tempo libero, mentre il 13% segnala che queste non vengono riconosciute in alcun modo. Per quanto riguarda i **benefit**, il 22% riceve buoni pasto mentre circa la metà non percepisce alcun tipo di agevolazione. La politica dei bandi al ribasso e il riconoscimento della sola prestazione spingono le organizzazioni a ricorrere a soluzioni alternative e spesso informali per riuscire a mantenere standard minimi di qualità che tuttavia non sono sempre garantiti.

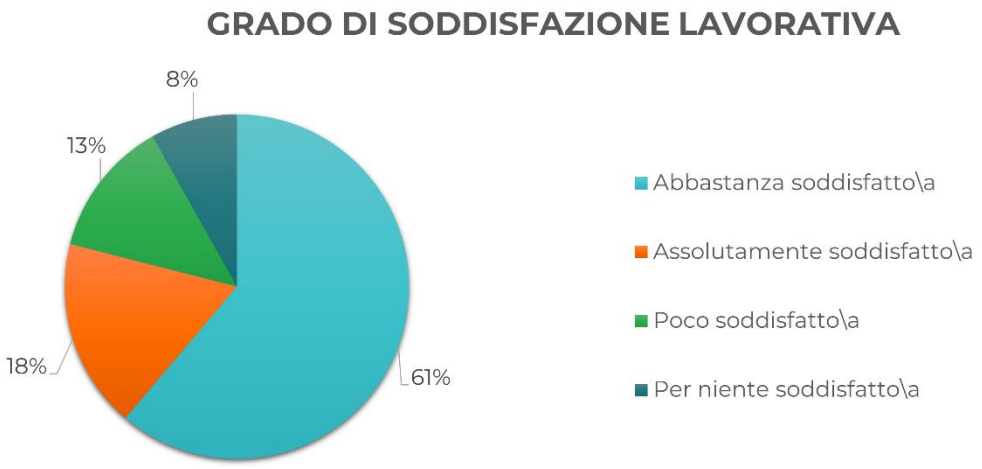




Motivazione, soddisfazione e criticità del lavoro

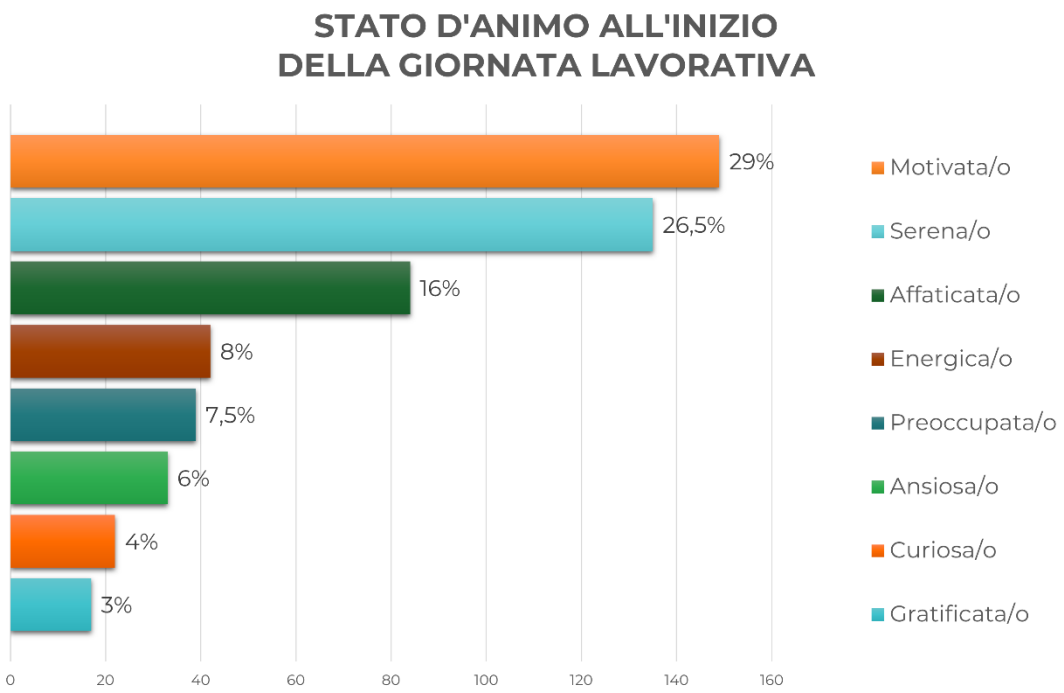
Dall'indagine emerge un quadro articolato, caratterizzato da una forte motivazione del personale, ma anche da criticità strutturali che mettono a rischio la sostenibilità del lavoro nel tempo.

Un primo dato significativo riguarda il livello di soddisfazione complessiva: la maggioranza delle persone intervistate (79%) dichiara di sentirsi soddisfatta o molto soddisfatta del proprio lavoro.



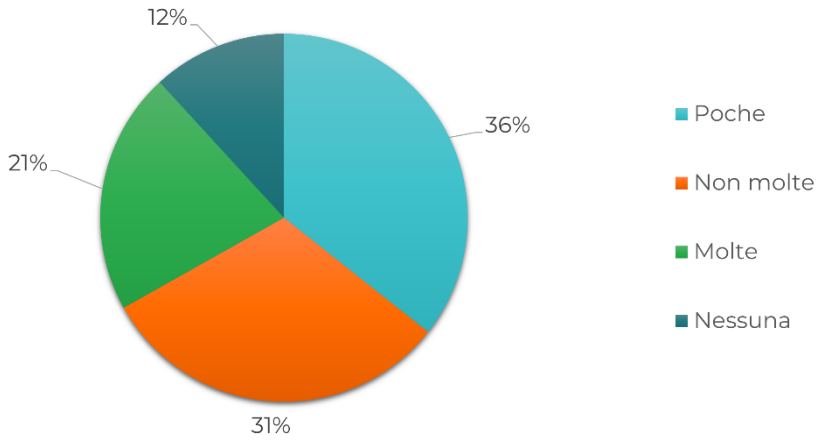
All'inizio della giornata lavorativa, la maggior parte del personale intervistato si dichiara in uno stato d'animo positivo: il 29% motivato e il 26,5% sereno. Più della metà, dunque, affronta il proprio lavoro con energia costruttiva, pur nella consapevolezza delle difficoltà. Questa positività non è casuale, ma sembra radicarsi in due aspetti chiave: da un lato la coerenza percepita tra il lavoro svolto, il proprio percorso formativo e le aspettative personali e sociali; dall'altro, il contesto organizzativo, vissuto come un elemento che favorisce e sostiene l'attività quotidiana.

Tuttavia, non manca una quota rilevante che si sente già affaticata (16%) o preoccupata (7,5%), segnale che una parte consistente del personale parte da condizioni di stanchezza o tensione emotiva. Stati d'animo come ansia (6%) o burnout episodico confermano ulteriormente la fragilità di fondo. In sintesi, prevale una base solida di motivazione e serenità, ma accompagnata da segnali di vulnerabilità che, se non sostenuti, rischiano di incidere sulla tenuta complessiva nel tempo.



Accanto a questo vengono rilevate alcune criticità strutturali. La quasi totalità delle persone intervistate non vede prospettive concrete di crescita contrattuale né possibilità di avanzamento professionale. Questo dato segnala un forte elemento di ambivalenza: se da una parte le persone "amano ciò che fanno" e riconoscono un valore intrinseco alla propria attività, dall'altra faticano a immaginare una traiettoria di sviluppo nel lungo periodo. Questa ambivalenza rappresenta un rischio importante: la motivazione valoriale resta alta, ma l'assenza di percorsi di sviluppo può generare demotivazione e turn over nel tempo.

OPPORTUNITÀ DI CRESCITA PROFESSIONALE

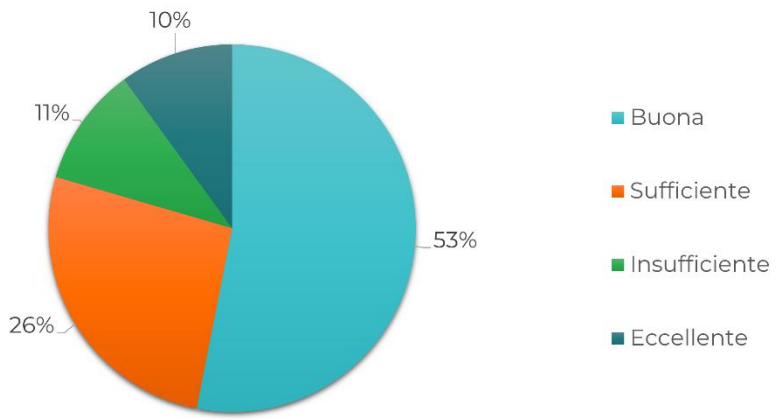


Analisi della sostenibilità del ruolo/Contesto organizzativo

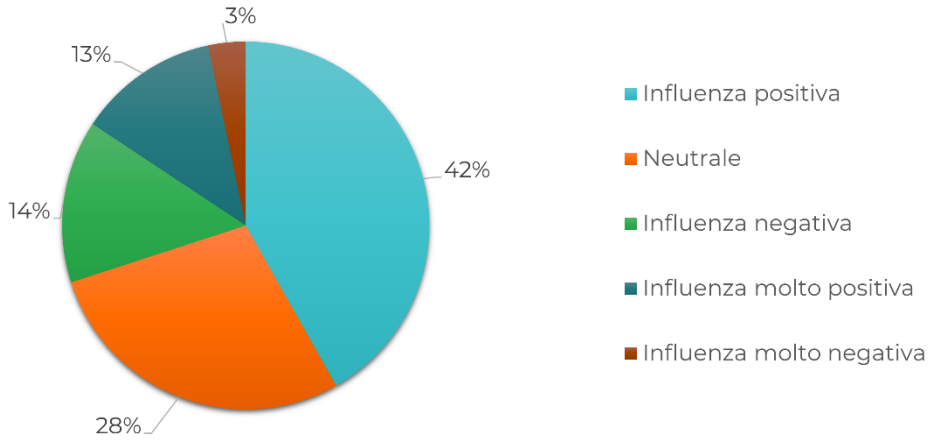
Per comprendere meglio le dinamiche che incidono sulla tenuta del sistema, i grafici relativi ai fattori di sostenibilità del lavoro offrono ulteriori chiavi di lettura.

Dalla valutazione delle risorse emerge che i principali elementi di positività riguardano la governance interna e l'atmosfera sul luogo di lavoro, favorita in particolare dagli strumenti disponibili, dalla diversificazione delle mansioni e dalle possibilità di formazione. Questi fattori contribuiscono a creare un contesto operativo stimolante, capace di sostenere il coinvolgimento e la motivazione del personale.

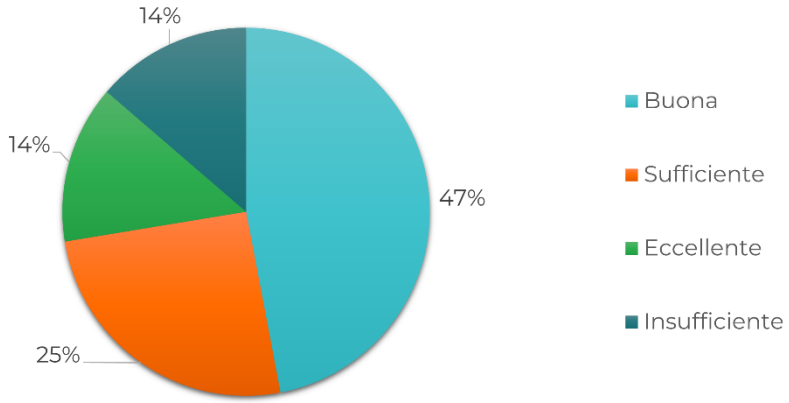
GOVERNANCE INTERNA



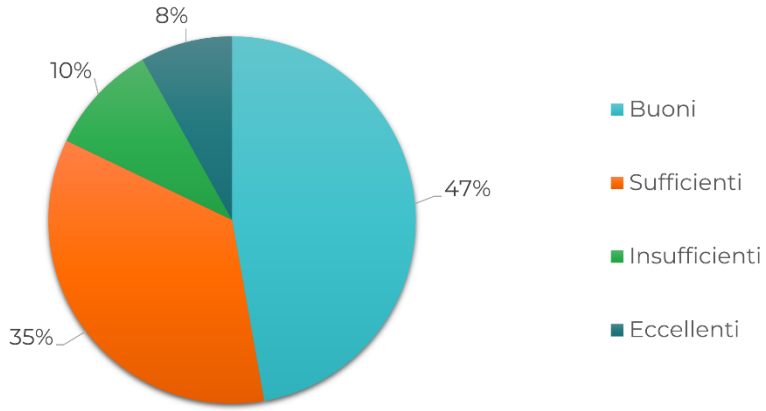
DIVERSIFICAZIONE DELLE MANSIONI



FORMAZIONE

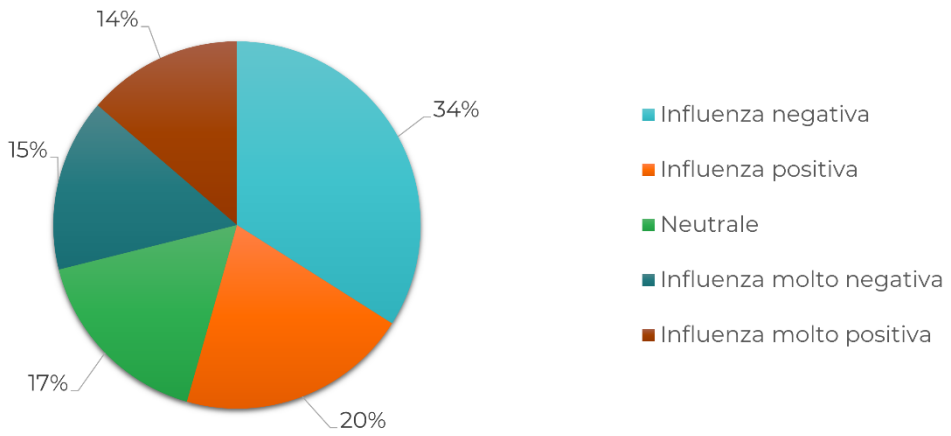


STRUMENTI



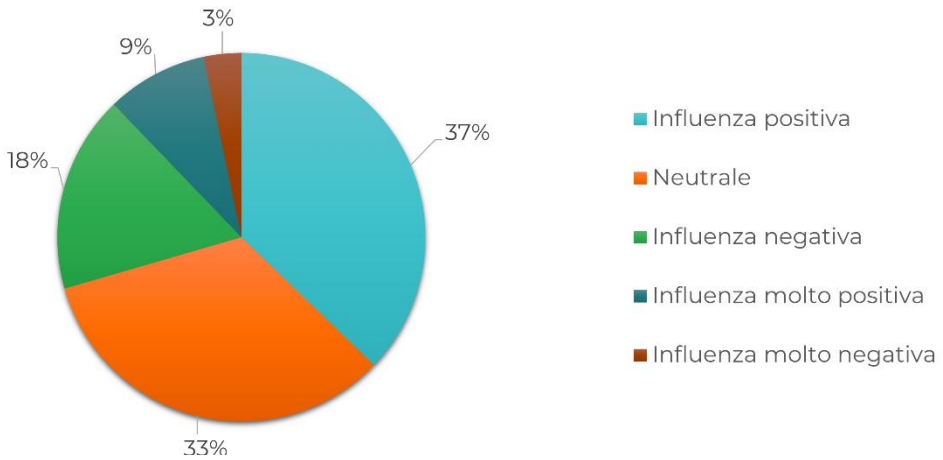
Il principale elemento di difficoltà, invece, risiede nello scarso riconoscimento economico, percepito come insufficiente rispetto all'impegno richiesto e alla complessità delle responsabilità svolte.

RICONOSCIMENTO ECONOMICO

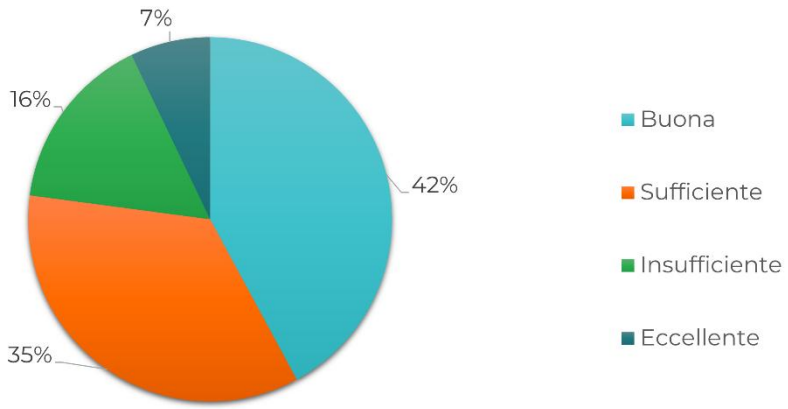


Le risposte relative al monte ore, alla comunicazione interna e al supporto ricevuto risultano più diversificate, evidenziando come queste dimensioni dipendano fortemente dall'organizzazione e dal contesto specifico.

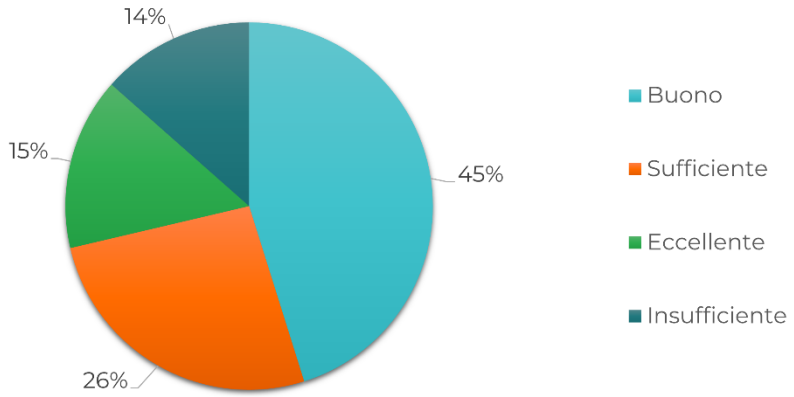
MONTE ORE SETTIMANALE



COMUNICAZIONE INTERNA



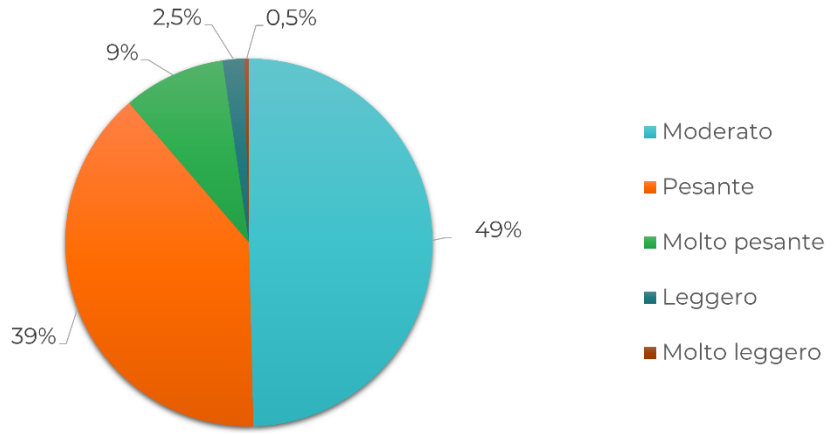
SUPPORTO



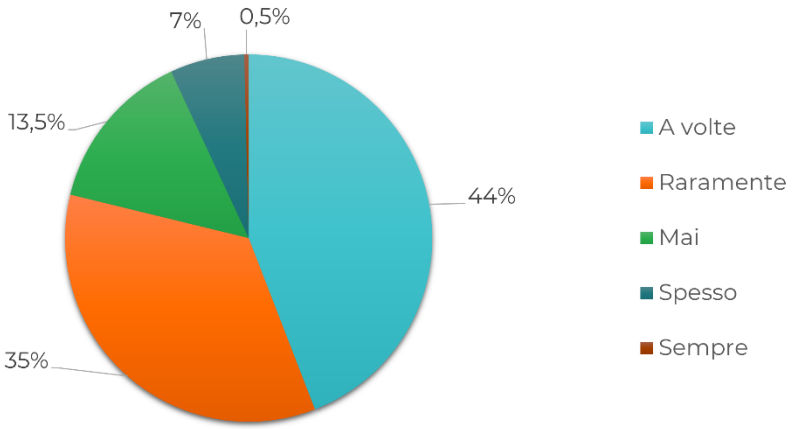
In generale, lə operatorə riconoscono la presenza di strumenti utili, ma evidenziano anche carenze che non si limitano agli aspetti materiali, ma includono in alcuni casi la disponibilità di supporto organizzativo e gestionale.

Il carico di lavoro viene percepito da molti come moderatamente (49%) o molto pesante (39%). A ciò si collega un dato preoccupante: una parte significativa dellə operatorə (86,5%) ha sperimentato almeno una volta episodi di burnout, a conferma che la sostenibilità lavorativa non può essere data per scontata, soprattutto in un settore come quello delle migrazioni, caratterizzato da elevata complessità emotiva e organizzativa.

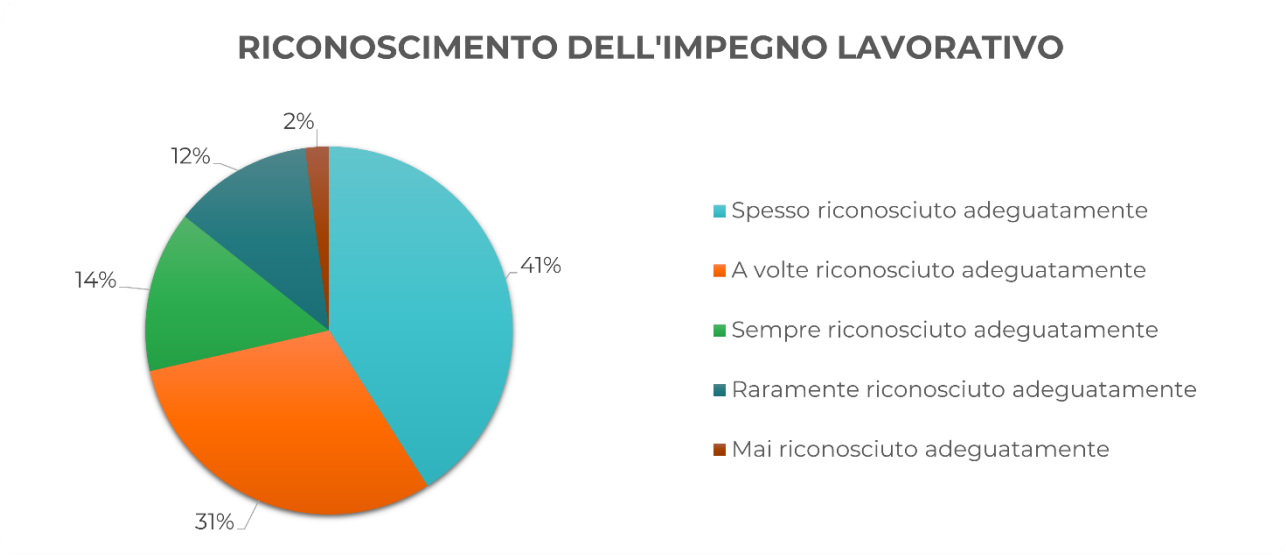
CARICO DI LAVORO PERCEPITO



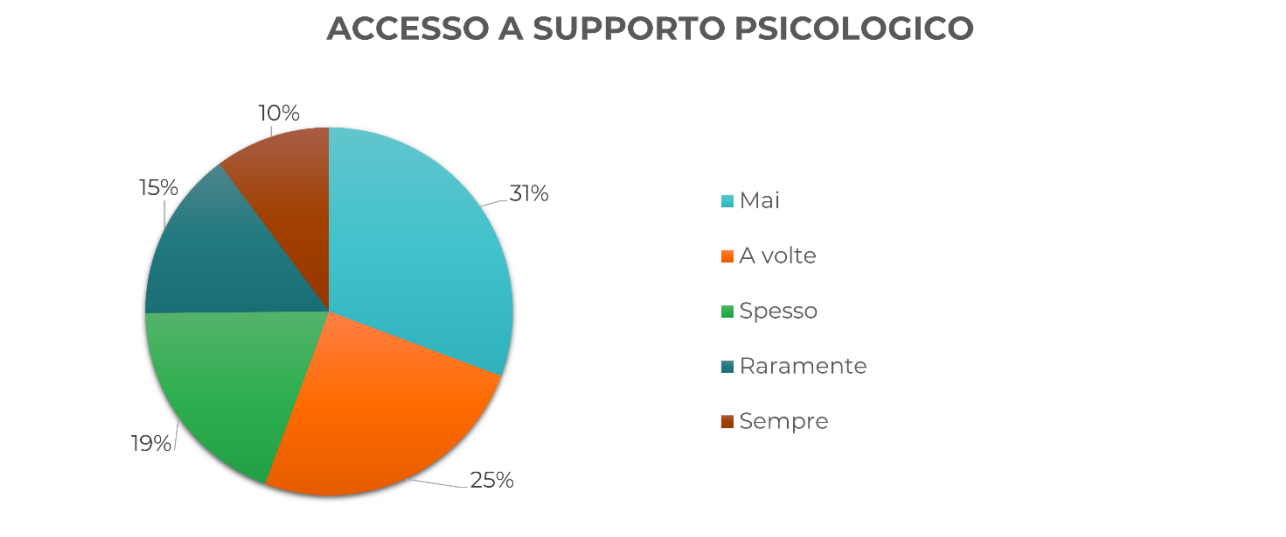
FREQUENZA DELLA PERCEZIONE DI BURNOUT

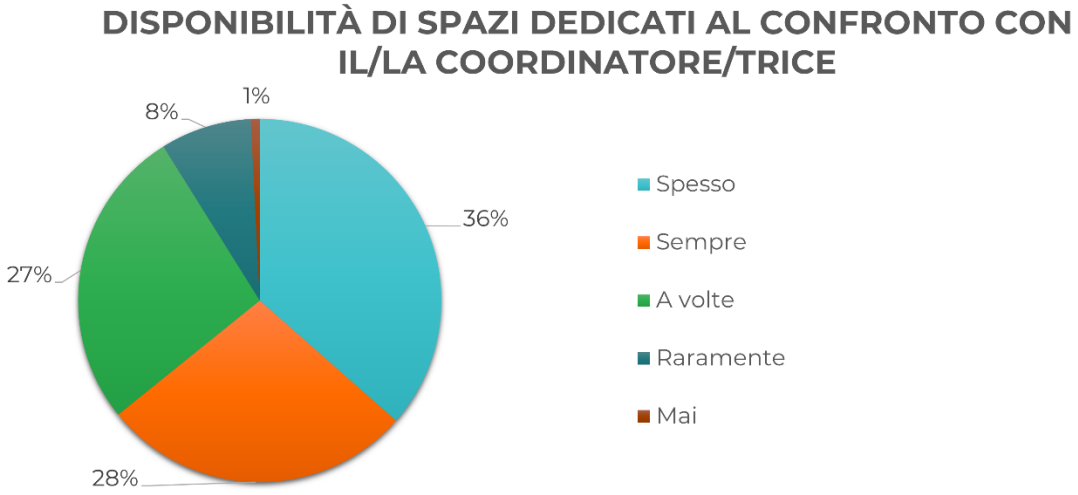


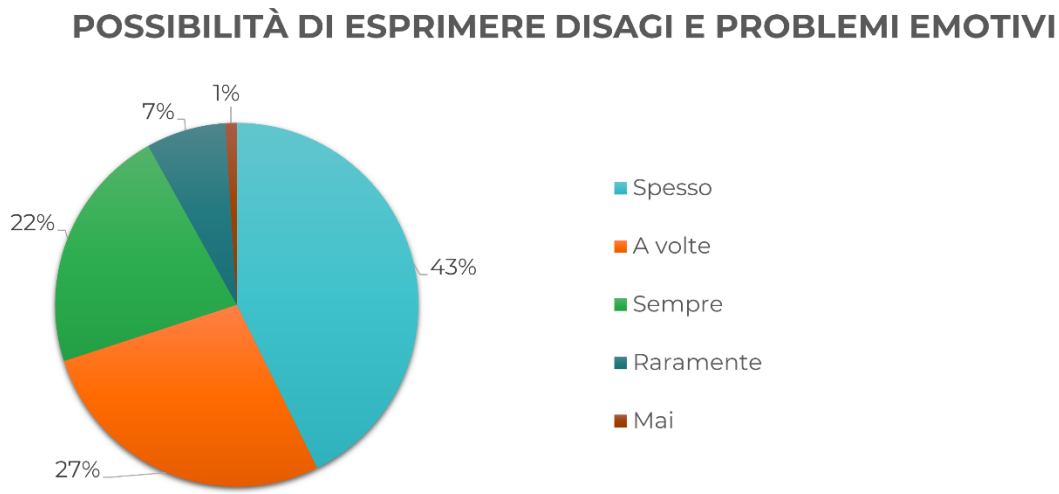
In questo contesto, il tema del riconoscimento dell'impegno si conferma cruciale. Sebbene una quota rilevante del personale ritenga che il proprio lavoro venga adeguatamente valorizzato, rimane comunque un 14% per cui il riconoscimento è insufficiente rispetto all'impegno richiesto.



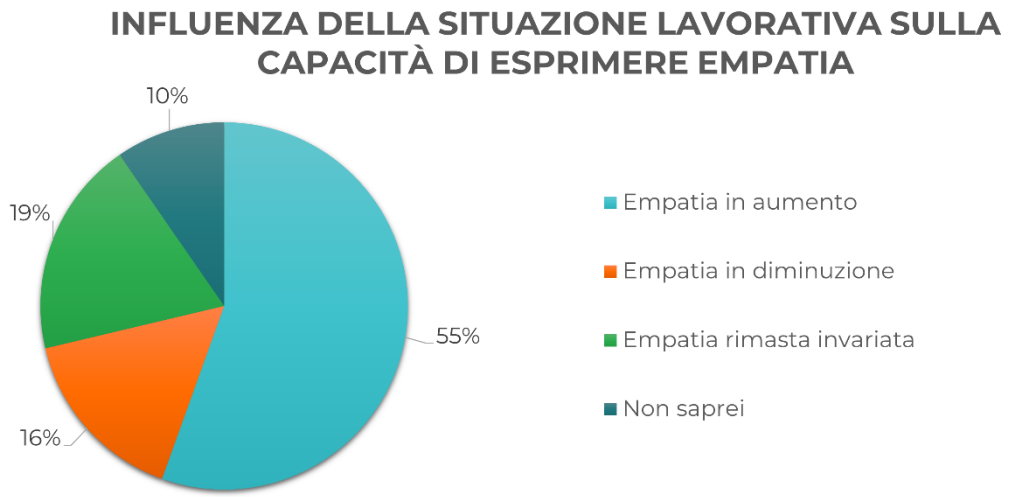
La pesantezza del carico di lavoro è in parte resa sostenibile dalla presenza di spazi di confronto, che permettono allə operatorə di esprimere le proprie necessità e difficoltà. Anche se solo il 29% dichiara di avere facile accesso a un supporto psicologico strutturato, è generalmente possibile all'interno delle organizzazioni trovare spazi per esprimere le proprie necessità e difficoltà: il 65% dellə operatorə dichiara di avere spesso o sempre occasioni per esprimere le proprie necessità e difficoltà, il 27% a volte.





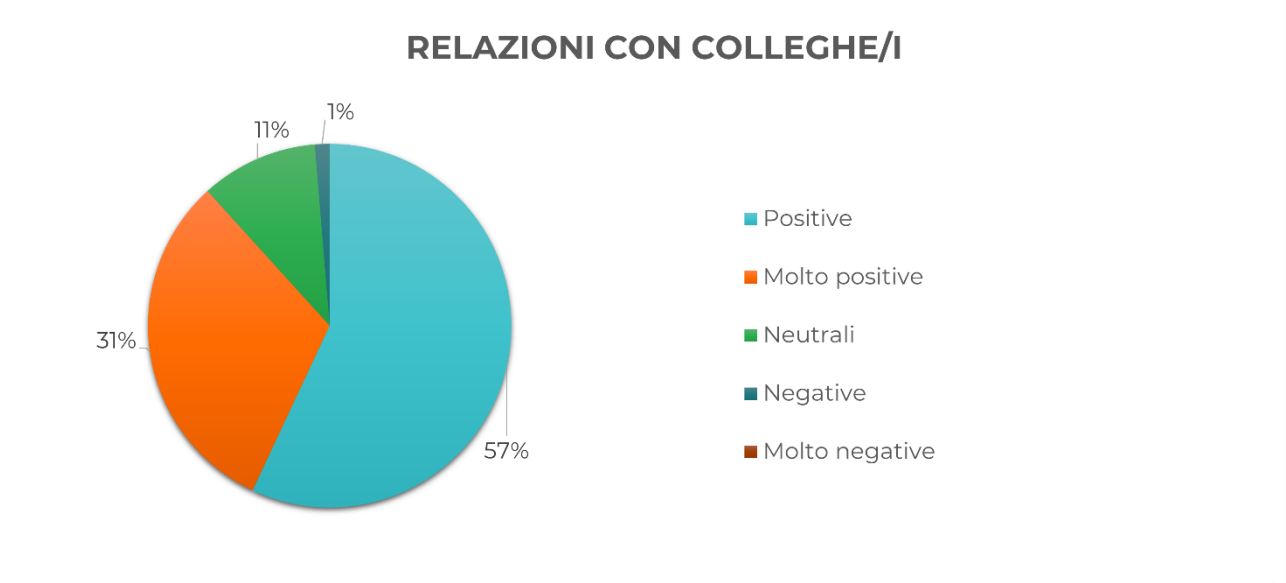


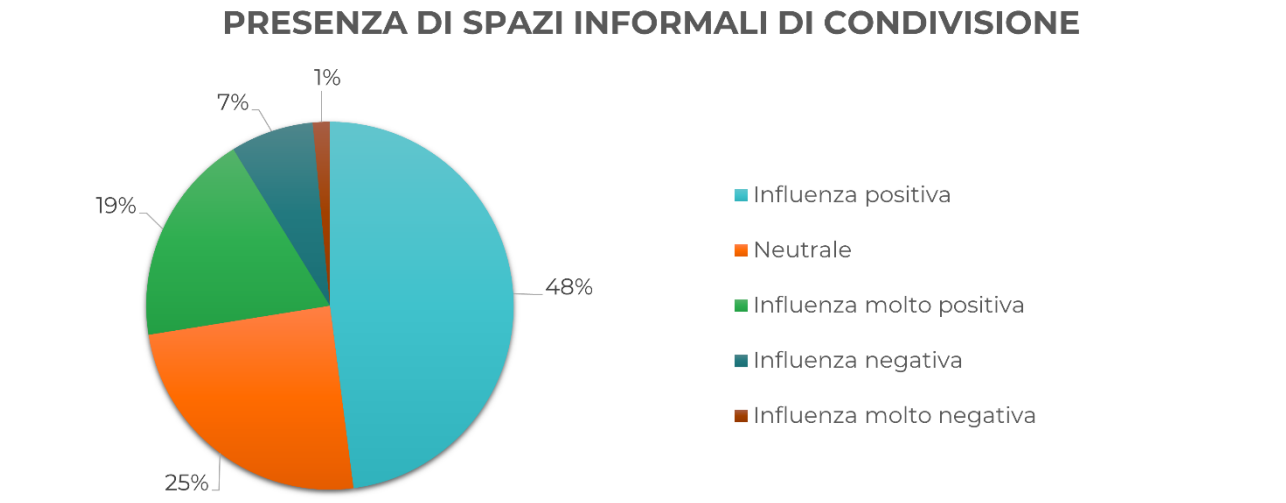
Nonostante possa provocare burnout, l'esperienza quotidiana di gestione di casi complessi sembra avere un effetto di crescita personale e professionale: per il 55% dellə operatorə, infatti, contribuisce ad aumentare la capacità di mostrare empatia e a sviluppare competenze relazionali e di ascolto, strumenti fondamentali per la qualità del lavoro e per la costruzione di rapporti significativi con le persone migranti.



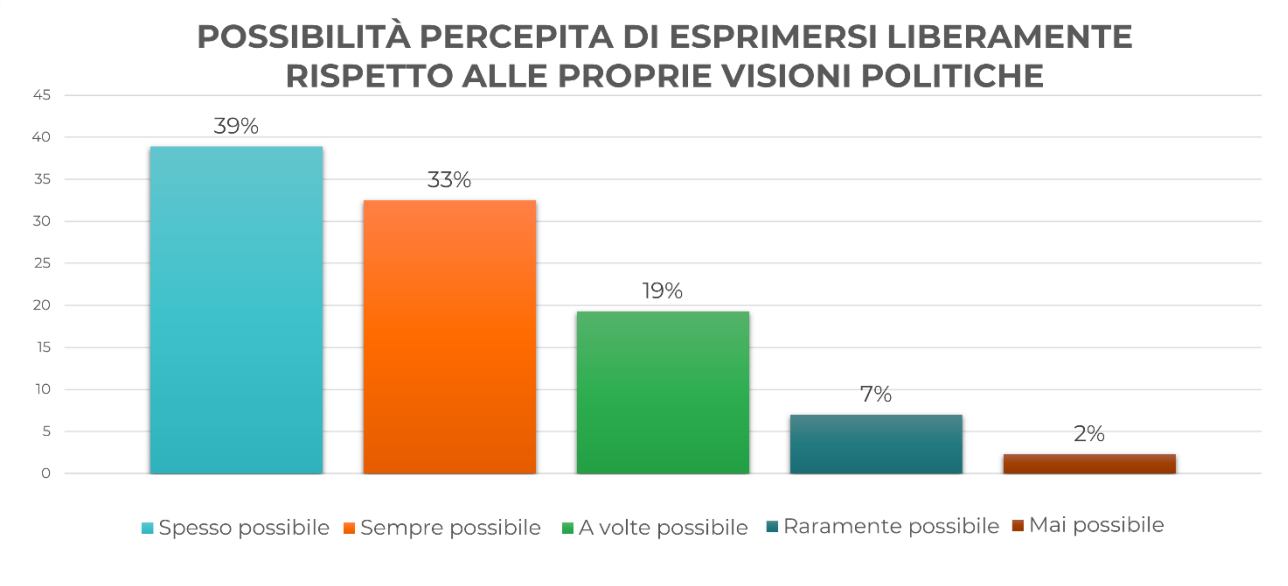
Nonostante le difficoltà, la rilevazione mette in evidenza anche fattori protettivi importanti.

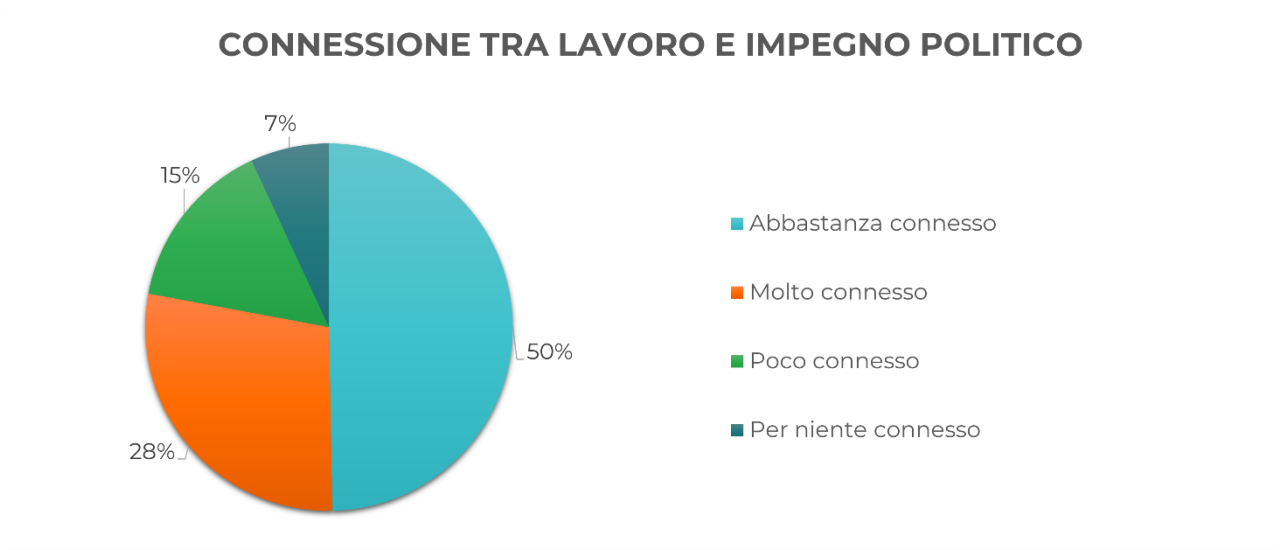
Il rapporto con i colleghi emerge come una risorsa decisiva: non solo per il sostegno operativo, ma anche perché rappresenta uno spazio di condivisione valoriale e motivazionale. Questo elemento, favorito dalla frequente presenza di validi spazi informali di condivisione, contribuisce a generare un senso di appartenenza e a bilanciare il peso delle criticità.



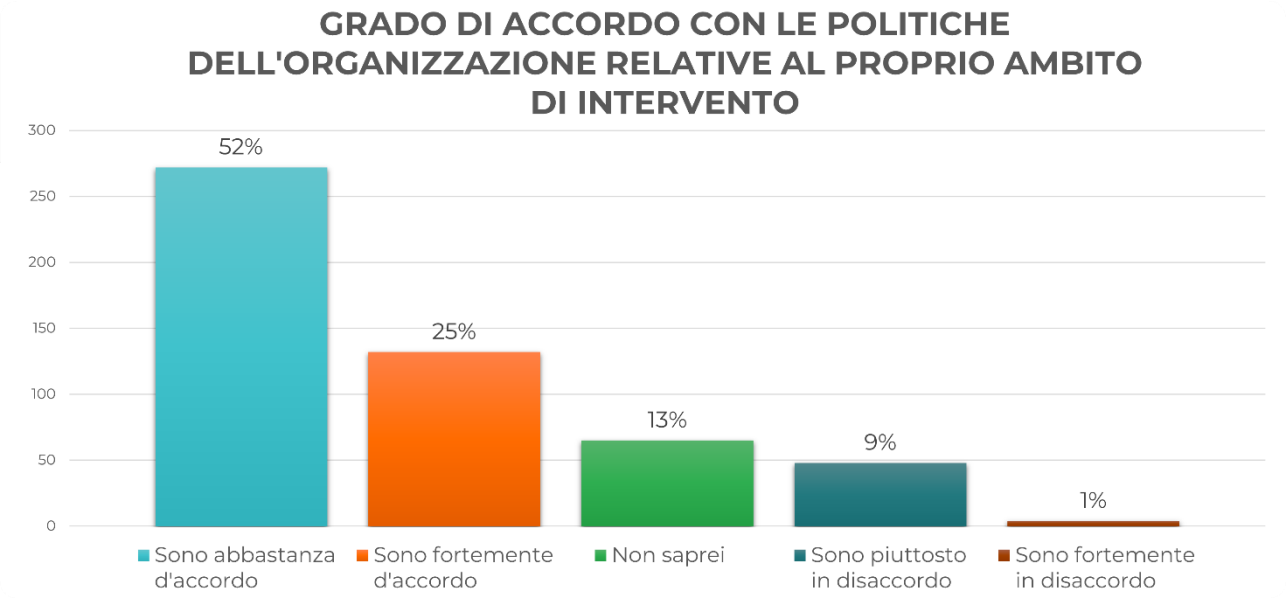


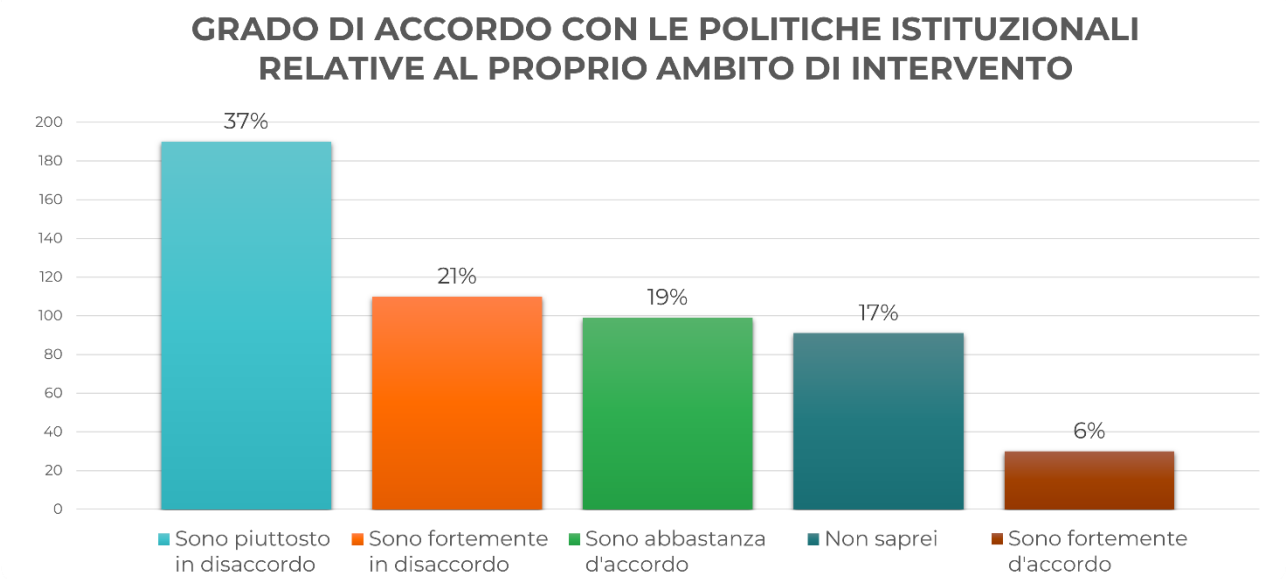
Altro nodo centrale è quello della libertà di espressione e del valore sociale e politico del ruolo professionale. Un ulteriore elemento che alimenta la percezione di significato del proprio lavoro, infatti, è la possibilità di riconoscere nella propria attività lavorativa anche una dimensione di impegno politico condiviso, vissuto come parte di un progetto collettivo di cambiamento e giustizia sociale. Questa dimensione conferisce alla professione un valore che travalica la semplice occupazione, trasformandola in un vero e proprio impegno etico e sociale.





Dal punto di vista delle politiche di settore (policy) emerge una dinamica interessante: da una parte, operatori e operatrici mostrano un ampio grado di accordo con le politiche adottate dalla propria organizzazione nell'ambito specifico di intervento, riconoscendo coerenza tra strategie interne e pratica quotidiana. Dall'altra, però, si registra un disaccordo significativo rispetto alle politiche istituzionali sullo stesso ambito, percepite come poco aderenti ai bisogni reali e alle sfide operative. Si tratta di una relazione inversa che evidenzia come la motivazione e il senso di appartenenza possano rimanere elevati a livello organizzativo, pur convivendo con la frustrazione nei confronti di indirizzi esterni percepiti come distanti o inefficaci.





Dal punto di vista del ruolo, gran parte dellə operatorə interpreta il lavoro come coerente con i propri valori personali e con il percorso di vita. In questo senso, l'attività professionale diventa una forma di espressione della propria identità, rafforzando la motivazione e restituendo dignità al ruolo, anche di fronte alle difficoltà strutturali e al clima di ostilità sociale e politica che spesso circonda il tema migratorio.

Il clima interno alle organizzazioni viene, quindi, generalmente descritto in termini positivi: le persone intervistate si sentono riconosciute e in sintonia con le politiche adottate, in un contesto che valorizza le persone e sostiene il loro contributo. Questo riconoscimento interno rafforza il senso di appartenenza e la consapevolezza di far parte di un impegno condiviso.

Conclusioni tra dignità, resistenza e vulnerabilità

I dati raccolti restituiscono un quadro ambivalente della dignità del lavoro sociale. Da un lato, operatori e operatrici trovano nel proprio ruolo un senso profondo, una coerenza con il proprio percorso di vita e un riconoscimento importante da parte delle organizzazioni. Dall'altro, permangono criticità strutturali legate alla mancanza di opportunità di crescita, al sovraccarico e al rischio di burnout.

Ne risulta un contesto in cui forte motivazione individuale e valore attribuito alle relazioni tra colleghi convivono con debolezze che incidono sulla sostenibilità del lavoro: carenza di prospettive di sviluppo, retribuzione inadeguata e rischi di demotivazione e turn over nel medio periodo, con inevitabili ricadute sulla qualità dei servizi.

Questa discrepanza mette in luce come il personale operante in questo settore sia consapevole del disinvestimento politico e istituzionale che emerge da bandi sempre più stringenti, con un carico burocratico pesante e quasi nessun riconoscimento delle ore indirette necessarie per formarsi, coordinarsi, reggere un lavoro complesso e di frontiera come quello nei servizi per le migrazioni.

Le organizzazioni del CNCA, con il loro capitale umano, spesso – se non sempre – si fanno carico di percorsi e supporti che vanno oltre i finanziamenti ricevuti, e questa è una consapevolezza molto presente da parte dei lavoratori e delle lavoratrici coinvolti/e nell'indagine, che non attribuiscono alle loro organizzazioni la responsabilità di mancanze strutturali.

Pertanto, al fine di tutelare la dignità del lavoro sociale in questo ambito diventa necessario un impegno a più livelli: da un lato, investire nella sostenibilità delle condizioni di lavoro, promuovere percorsi di sviluppo professionale e consolidare una cultura organizzativa che sappia valorizzare l'impegno quotidiano del personale senza sacrificarne il benessere; dall'altro, e appare la sfida più ardua, mantenere una visione e una pressione politica e culturale per contrastare la delegittimazione istituzionale che mina il sistema dei servizi e risulta controproducente sulle possibilità di evoluzione della società italiana tutta.

Questa situazione, in cui la motivazione e l'impegno individuale convivono con limiti strutturali e disinvestimento istituzionale, riflette un problema più ampio di mobilità, apertura e innovazione sociale: come evidenzia il Censis nel *Rapporto sulla situazione sociale del Paese/2024*, "in una società chiusa, la crescita o non c'è o è drammaticamente lenta. Lo sviluppo economico, sociale e del benessere personale matura e diviene concreto nelle società capaci di aprirsi al nuovo, di spezzare il recinto, di esplorare nuovi confini, di accogliere nuovi innesti, di correre nuovi pericoli. Quando, viceversa, a ciascun gruppo sociale non sono accessibili reali possibilità di mobilità, di avanzamento, di promozione individuale, una società resta intrappolata in sé stessa, si ripiega, aspetta. Una società aperta porta con sé dei rischi, per le istituzioni collettive e per la vita privata, e, con i rischi, porta anche preoccupazioni relative alla perdita di sicurezza, alle limitazioni alla redistribuzione delle rendite, all'ibridazione culturale. È un rischio che la nostra società non sembra disponibile ad assumersi, ma che, allo stesso tempo, non può permettersi di non correre, se vuole crescere e non più galleggiare."