DOI: 10.1400/224645

Maria Pia Castro

[Managerialismo e professionalismo nei servizi di welfare]

La formalizzazione del manager sociale

Title: Managerialism and Professionalism in Welfare Services. The Formalization of the Social Manager.

Abstract: Researchers agree on the key role played by professions in defining of modern Western States. But the current globalization processes and the changing of the labor market are leading a deep redefinition of the professional systems, Community-oriented. The redefinition processes of welfare services in a managerial way implies several questions concerning the use of a business approach, mainly aimed at maximizing advantages through the efficient use of available resources, in the public field of social services, oriented to promoting social well-being. The paper aims to analyze the professionalization status of the social manager in Italy, through a comparison among several classification systems of occupations (international system - ISCO08, US system – SOC, Italian system - CP2011), for observing the level of homogeneity in the current formalization of the social manager and which are the recurring jobs whose are conferred managerial tasks, at international level.

Keywords: Professionalism, Managerialism, Public interest, Welfare services, Classification system of occupations.

Introduzione

Lo sviluppo professionale da sempre costituisce uno dei temi di interesse degli scienziati sociali che, seppure da differenti prospettive di analisi e in tempi diversi, hanno ampiamente argomentato la rilevanza che le professioni (liberali) hanno rivestito nel favorire un certo assetto nel consolidamento dei moderni Stati occidentali.

Dalla seconda metà del secolo scorso il progresso tecnologico, il numero sempre più elevato di individui che hanno avuto accesso a conoscenze specialistiche, le trasformazioni del mercato del lavoro, la crescente globalizzazione, hanno inciso in modo determinante nell'equilibrio del sistema professionale e del sistema produttivo, favorendo lo sfaldamento dell'assetto esistente e l'esigenza di un nuovo equilibrio. Gli attuali trend di trasformazione del mondo del lavoro rendono necessaria, infatti, una ridefinizione delle tradizionali giurisdizioni professionali, una ricognizione e una confrontabilità tra i diversi sistemi di formazione e dei requisiti professionali ad essi associati, per favorire la crescente mobilità internazionale dei professionisti. Ma la progressiva convergenza della regolazione tra i sistemi professionali nei diversi Stati richiede nuovi sviluppi teorici e interpretativi nel campo disciplinare dei gruppi professionali (Evetts 2013), mettendo in discussione gli stessi criteri definitori che fino ad ora ne hanno accompagnato l'analisi.

In Europa, l'esigenza di definire un assetto istituzionale e un sistema professionale orientati comunitariamente sta incidendo in misura rilevante sul processo di re-istituzionalizzazione nazionale delle professioni esistenti e sulle modalità attraverso cui formalizzare le nuove occupazioni esperte, sorte come specializzazioni recenti in campi di lavoro esistenti o in nuovi ambiti lavorativi (Olgiati 2008). In tal senso vanno letti il processo di Bologna (1999), la stesura dell'*European Qualfication Framework* - EQF (2008), la recente definizione dell'*European Skills/Competences,*

DOI: 10.1400/224645

qualifications and Occupations (ESCO).

Nell'ambito dei servizi di welfare, la riforma che in Italia ha avviato il processo di localizzazione della definizione degli obiettivi e della programmazione degli interventi sociali (legge n. 328/00) e la crescente rilevanza del terzo settore, richiedono una riconfigurazione degli assetti organizzativi (intra- e inter-istituzionali), dei ruoli dei professionisti sociali (sempre più numerosi e specializzati) coinvolti nella programmazione e nella realizzazione degli interventi, della stessa qualificazione di "pubblico", costitutiva della definizione dei servizi sociali, diventata oggi più complessa e problematica (Bifulco *et alii* 2006; Guidi 2011; Accorinti 2011; Donolo 2011).

Seppur con le dovute differenze nei vari contesti nazionali, l'aumento del numero e della varietà degli enti coinvolti nell'organizzazione dei servizi di welfare rappresenta un trend comune verso la managerializzazione nella gestione dei servizi (Kirkpatrick 2006, Hwang H., Powell W. W. 2009; Guidi 2011; Vicarelli 2012), per via della necessità di coordinare e rendere unitaria la gestione di un insieme di azioni rispetto alle quali si osserva l'intervento congiunto di molteplici attori. Tale trend, orientato alla costruzione di un sistema organico e più razionale nella gestione dei servizi confluisce, tra l'altro, nel dibattito sul professionalismo, da sempre fondato sul richiamo al fondamento istituzionale e pubblico[1] dell'esercizio professionale e attualmente incentrato sulla rilevanza della componente organizzativa nella caratterizzazione di profili professionali e sfere di competenza (Prandstraller 2004; Evetts 2010, 2013; Muzio, Kirkpatrick 2011).

Tale tema assume una connotazione peculiare nel campo dei servizi di welfare in cui, pur entro criteri di efficienza ed economicità, l'orientamento managerialistico non può prescindere dalla più generale finalità di interesse pubblico entro la quale individuare diritti sociali e strumenti istituzionali che ne consentano un'adeguata tutela. Dunque una questione attualmente molto dibattuta riguarda l'opportunità che siano le professioni (sociali) esistenti a gestire una costruzione organica di politiche sociali locali, sviluppando ed esercitando competenze specifiche in riferimento alla programmazione, gestione e valutazione di interventi e servizi, piuttosto che una declinazione "pubblica" della professione del manager, profilo sorto in ambito aziendale, che si caratterizza principalmente per l'esercizio di funzioni programmatorie e gestionali.

Considerate tali premesse, con il presente contributo si intende offrire un'analisi dell'attuale stato del processo di managerializzazione delle professioni sociali in Italia, attraverso una comparazione del sistema italiano di Classificazione delle Professioni (CP2011) con il sistema internazionale (ISCO08) e con il sistema statunitense (SOC)[2]. Tale analisi è orientata a rilevare il modo in cui sono attualmente formalizzati i compiti programmatorio-gestionali nell'ambito dei servizi di welfare, il grado di omogeneità con cui tali compiti vengono definiti sul piano internazionale, l'attuale trend rispetto alla loro attribuzione, burocratico/amministrativa piuttosto che orientata professionalmente.

Il managerialismo nei servizi di welfare, tra pubblico interesse e razionalizzazione dei servizi

Nel processo di consolidamento dei sistemi di welfare del '900 la figura dell'assistente sociale, sviluppatasi e consolidatasi in tempi precedenti rispetto alle altre professioni sociali, ha rivestito un ruolo centrale. In Italia, in particolare, l'aver trovato fin da subito collocazione nelle nascenti organizzazioni di welfare ha reso possibile, per la professione, l'assunzione di un ruolo strategico nell'amministrazione e gestione delle risorse pubbliche destinate a individui, famiglie e gruppi in situazioni di disagio. Tuttavia tale primato non sembra aver giovato al

1 Il concetto di *pubblico* assume significati differenti nei diversi contesti statali e il suo contenuto si è trasformato nel tempo, al variare degli assetti istituzionali e di specifiche condizioni sociali. Poiché i professionisti si rivolgono a interessi spesso formalizzati in diritti di rilievo costituzionale (diritto alla salute, alla difesa, all'assistenza sociale,…), l'attribuzione di un orientamento "pubblico" deriva dalla funzione di mediazione che viene loro attribuita tra l'esistenza un diritto, tanto generale quanto indefinito nei contenuti, e il carattere della sua effettiva tutela, che dipende dalla concreta pratica professionale esercitata in specifiche e determinate circostanze.

2 I sistemi di classificazione delle occupazioni, articolati su livelli occupazionali e ambiti di lavoro, descrivono funzioni e abilità professionali in riferimento alle unità occupazionali considerate. Rispondono principalmente a finalità statistico-comparative sul mercato del lavoro e attualmente rappresentano lo strumento di comparazione dei profili lavorativi tra i diversi sistemi occupazionali nazionali, non solo sul piano europeo ma nel più ampio scenario internazionale.

processo di consolidamento del servizio sociale professionale, in quanto, favorendo l'identificazione del mandato professionale con le finalità dell'ente entro cui veniva praticato l'esercizio professionale, ha reso difficoltoso lo sviluppo di un autonomo progetto professionale di servizio sociale a livello sovra-organizzativo. Peraltro, i servizi sociali della seconda metà del '900 si sono caratterizzati per la presenza di un complesso apparato burocratico, entro cui la professione è stata spesso soggetta a un significativo controllo gerarchico (Fargion 2009) a discapito dell'autonomia tecnica e di giudizio, che tradizionalmente rappresenta uno degli elementi costitutivi delle occupazioni di tipo professionale (Parsons 1951, Abbott 1988, Sarfatti Larson 1999, Olgiati 2010).

La letteratura sul servizio sociale professionale si sofferma principalmente sugli aspetti valoriali e tecnici del servizio sociale, evidenziandone il processo di separazione da diverse forme di pratiche caritatevoli e la molteplicità delle situazioni di disagio cui il servizio sociale, nel tempo, ha tentato di dare risposta. Tuttavia, considerato l'attuale processo di ridefinizione dei servizi sociali in una prospettiva managerialistica, si ritiene utile centrare l'attenzione sulla rilevanza della dimensione amministrativo-organizzativa dei servizi alla persona, che nonostante rappresenti uno degli aspetti costitutivi dell'azione pubblica in ambito sociale, è stata spesso considerata come un limite all'autonomia professionale. Gli assistenti sociali, infatti, tendono a percepire l'esercizio della pratica amministrativa associata all'erogazione dei servizi come un onere che dequalifica l'azione professionale, piuttosto che come strumento che giustifica e attribuisce rilevanza alla pratica professionale sul piano istituzionale (Castro 2011).

Il managerialismo ha cominciato a svilupparsi nella pubblica amministrazione negli anni '90, favorendo l'avvio di una progressiva specializzazione di pratiche lavorative che sta determinando una ridefinizione dei ruoli entro l'assetto istituzionale dei servizi, con alcune tendenze riguardanti la delega di funzioni di responsabilità finanziaria e amministrativa e un'organizzazione strutturata su più livelli funzionali (Kirkpatrick 2006). Ma lo sviluppo del managerialismo nell'ambito dei servizi di welfare solleva una serie di questioni, riguardanti l'opportunità di consolidare un orientamento efficientista in un ambito di lavoro di rilevanza pubblica quale è quello dei servizi alla persona e l'assunzione di tale orientamento per il servizio sociale professionale. La logica aziendale entro cui si è sviluppato il managerialismo risponde, infatti, a criteri di efficienza ed economicità che, nell'ambito dei servizi sociali, non possono essere perseguiti senza un più generale orientamento all'interesse pubblico.

Già dagli anni '90 si è registrata una crescente domanda di responsabilità etica degli amministratori e dei dirigenti delle organizzazioni che agiscono in nome del pubblico interesse, rispetto alla quale si sono individuate diverse alternative (Gummer 1997), che incidono in misura più o meno rilevante anche nel dibattito sull'assunzione di funzioni manageriali da parte dei professionisti sociali: un orientamento etico professionale (gli amministratori dei servizi sociali rispondono dello stesso codice etico degli altri operatori); un orientamento della razionalità neutrale (gli amministratori non possono essere responsabili di alcun codice etico); un orientamento di amministratore responsabile (gli amministratori dei servizi sociali possono essere ritenuti responsabili di un codice etico, ma non di quello degli assistenti sociali).

Al riguardo si rilevala mancanza di una linea comune sull'opportunità di attribuire compiti gestionali alle professioni sociali esistenti, con particolare riferimento all'assistente sociale. Da una recente *review* sulla letteratura emergono almeno tre diversi orientamenti. Alcuni autori, infatti, ritengono che l'assunzione di ruoli manageriali sia dequalificante, in quanto favorisce una frammentazione dell'azione professionale in funzioni strumentali, imponendo un'attenzione al compito più che alla persona, per cui l'assistente sociale si trasformerebbe in *care manager*, impegnato principalmente nella valutazione dei bisogni, nella gestione finanziaria e nei collegamenti con soggetti esterni erogatori di prestazioni, pregiudicando l'autonomia professionale e sostituendo i valori professionali con le regole procedurali (Kirkpatrick 2006, Baines 2004). Diversi contributi mostrano, invece, che la discrezionalità degli assistenti sociali sembra mantenersi anche in aree d'intervento strettamente delimitate da politiche e linee-guida, in cui la maggiore regolazione della pratica professionale, generando confusioni e conflitti, avrebbe piuttosto l'effetto di aumentare la discrezionalità degli operatori (Evans, Harris 2004). Altri autori ritengono, infine, che siano cruciali le modalità specifiche con cui gli assistenti sociali interpretano i nuovi standard di lavoro, utilizzandoli come strumenti per difendere, rafforzare o dequalificare la loro identità lavorativa, in quanto nel ricevere le nuove disposizioni le reinterpreterebbero rispetto alle proprie convinzioni personali, ai

valori professionali e alle routine tipiche dell'organizzazione, conservando la propria discrezionalità d'azione e di giudizio (Sayer *et alii* 2009[3]).

In Italia, l'attuale dibattito sulle competenze e sulle dinamiche partecipative nell'ambito della gestione dei servizi di welfare (Bifulco, Facchini 2013) conferma la rilevanza del tema, per il quale si rende opportuno uno studio sullo stato di professionalizzazione del manager sociale, sulle peculiarità che ne contraddistinguono il profilo, sulle competenze specialistiche necessarie per un suo adeguato esercizio professionale.

Il manager sociale nei sistemi di classificazione delle occupazioni

I sistemi di classificazione ordinano tutte le occupazioni presenti in un mercato del lavoro in livelli e gruppi occupazionali strutturati gerarchicamente. Tali livelli vengono definiti rispetto alla similarità dei principali aspetti che contraddistinguono ciascuna occupazione, tenuto conto che ciascun livello successivo della classificazione identifica gruppi più ristretti.

Ai fini dell'analisi, si sono considerati i seguenti sistemi di classificazione[4]:

1. l'*International Standard Classification of Occupations*, realizzato dall'International Labour Office – ILO e aggiornato nel 2008 (ISCO08), che assume rilevanza per il riconoscimento che la comunità internazionale le attribuisce come standard di riferimento per le statistiche internazionali sul lavoro;
2. la *Standard Occupational Classification* (SOC) statunitense, che nell'ambito dei servizi sociali riproduce l'organizzazione di un assetto che si è originato e consolidato in modo diverso rispetto al sistema di welfare italiano, ma da cui l'Italia ha importato modalità e modelli d'intervento;
3. la *Classificazione delle Professioni* italiana (CP2011), curata dall'Istituto nazionale di Statistica (ISTAT) e dall'Istituto per lo Sviluppo della Formazione professionale dei Lavoratori (ISFOL), riflette lo stato iniziale del processo di istituzionalizzazione del profilo manageriale sociale in Italia.

In tutti i sistemi di classificazione considerati, l'unità minima di analisi, il *job*, viene definito come l'insieme di *tasks* e mansioni svolti da un individuo nell'esercizio del suo lavoro. Il principale criterio di suddivisione in livelli è quello degli *skills*, definiti come la capacità di svolgere i *tasks* e i doveri di un determinato lavoro. La tabella 1 mostra sinteticamente la comparazione dei criteri di suddivisione dei livelli, per ciascun sistema di classificazione considerato.

I *tasks* attribuiti ai diversi profili manageriali considerati sono stati successivamente raggruppati in "aree di compiti" (gestione del personale; gestione economica; gestione procedure/processi amministrativi; programmazione, sviluppo, coordinamento ente e servizi; comunicazione/rappresentanza esterna e collaborazioni; rendicontazione), per poter individuare le categorie di funzioni che ne caratterizzano il profilo, sebbene da considerare con le dovute cautele: la comparazione si riferisce, infatti, al numero di *tasks* associati alla figura manageriale sociale per ciascuna area considerata sul totale del numero di *tasks* ad essa attribuiti, ma non è possibile rilevare né il tempo dedicato allo svolgimento dei diversi compiti, né l'eventuale differente rilevanza attribuita all'espletamento di ciascuno.

3 In Guidi 2011.

4 Nell'analisi non si è tenuto conto del sistema ESCO in quanto è stato reso disponibile online nel corso della stesura del presente lavoro. Inoltre l'attuale configurazione del sistema ESCO non consente una comparazione tra funzioni e compiti tra profili occupazionali, per cui riteniamo che sia ancora in via di definizione (in http://ec.europa.eu/esco/home).

Tabella 1: criteri di suddivisione dei livelli occupazionali, nei sistemi di classificazione delle occupazioni

ISCO08	**CP2011**	**Standard Occupation Classification**
For the purposes of ISCO08, two dimensions of skills are used to arrange occupations into groups. These are *skill levels* and *skill specialization*.	Il criterio di suddivisione è rappresentato dal concetto di competenza, nella duplice dimensione del livello e del campo delle competenze richieste per l'esercizio della professione.	The organizing principle of the SOC system is work performed.
Skill level: a function of the complexity and range of tasks and duties to be performed in an occupation. It is measured operationally by considering one or more of: - the nature of work performed in an occupation in relation to the characteristic tasks and duties defined for each ISCO08 skill-level; - the level of formal education required for competent performance of the tasks and duties involved; - the amount of informal on-the-job training and/or previous experience in a related occupation required for competent performance of these tasks and duties.	Livello di competenza: è definito in funzione della complessità, dell'estensione dei compiti svolti, del livello di responsabilità e di autonomia decisionale che caratterizza la professione.	Detailed occupations are identified and defined so that each occupation includes workers who perform similar job tasks: occupations are classified based on work performed and, in some cases, on the skills, education, and/or training needed to perform the work at a competent level.
Skill specialization: - the field of knowledge required; - the tools and machinery used; - the materials worked on or with; - the kinds of goods and services produced	Campo di competenza: coglie le differenze nei domini settoriali, negli ambiti disciplinari delle conoscenze applicate, nelle attrezzature utilizzate, nei materiali lavorati, nel tipo di bene prodotto o servizio erogato nell'ambito della professione.	

La classificazione internazionale - ISCO08

L'origine della classificazione internazionale delle professioni risale all'inizio degli anni '20 quando, per via dei flussi migratori, si rilevò la necessità di giungere a una classificazione di riferimento internazionale, che fu ultimata nel 1949. Nel 1952 fu elaborata la classificazione internazionale descriveva 1.727 occupazioni dal confronto delle classificazioni nazionali di 8 paesi industrializzati[5].

Attualmente il sistema ISCO08 si compone di 4 livelli strutturati gerarchicamente, ed è composto da 10 grandi gruppi occupazionali, 43 gruppi, 130 classi e 436 unità occupazionali. Ciascuna unità è associata a una breve descrizione e a un elenco di *tasks* che ne dettagliano il profilo. La tabella 2 mostra i livelli della classificazione entro

5 Per maggiori dettagli, si veda: ILO – International Labour Office (2012). *International Standard Classification of Occupations - ISCO08. Structure, group definitions and correspondence tables*. Geneva: International Labour Organisation.

DOI: 10.1400/224645

cui si colloca il profilo manageriale sociale.

Tabella 2: le unità occupazionali del management in ambito socio-sanitario, in ISCO08

1 Manager

13 Production and specialized services managers

134 Professional services managers [6]

1341 Child care service managers

1342 Health service managers

1343 Aged care service managers

1344 Social welfare managers

Secondo la classificazione ISCO08, il Professional services manager

> plan, direct and coordinate the provision of childcare, health, welfare, education and other professional services, and manage the branches of institutions providing financial and insurance services.

Inoltre,

> Specialized qualifications and extensive experience relevant to one or more occupations classified in major group 2, Professionals, or major group 3, Technicians and associate professionals, are usually required.

suggerendo l'assunzione di ruoli (e dunque di compiti) manageriali da parte di professionisti esperti nell'ambito di lavoro di riferimento.

Dal confronto tra le unità occupazionali afferenti alla classe *Professional services manager* e direttamente riconducibili all'ambito di lavoro sociale (tabella 3), emerge che la definizione di ciascuna unità riprende la definizione generale, specificata in riferimento alle tipologie dei servizi esistenti per ciascun ambito di lavoro. Inoltre, si osserva la tendenza ad attribuire *tasks* analoghi a unità occupazionali che si differenziano rispetto alle tematiche cui sono associati, prevalendo una dimensione trasversale di coordinamento, direzione, rappresentanza. In particolare, *Health services manager* e *Aged care service manager* condividono i medesimi *tasks*, molti dei quali sono condivisi anche dal *Social welfare manager*. Sembra differenziarsi l'ambito dei servizi all'infanzia, in cui emerge una descrizione di compiti manageriali declinati maggiormente rispetto alle peculiarità della categoria dei destinatari.

6 Nel gruppo occupazionale Professional services managers sono comprese anche le unità: 1345 – Education manager; 1346 – Financial and insurance services branch managers; 1349 – Professional services managers not elsewhere classified (che non ricomprende profili riconducibili all'area dei servizi di welfare).

Tabella 3: ISCO08 – Unità occupazionali e tasks associati[7]

1341 Child care service manager	1342 Health service manager	1343 Aged care service manager	1344 Social welfare manager
developing and implementing programs to enhance the physical, social, emotional and intellectual development of young children;	providing overall direction and management for the service, facility, organization or centre;	providing overall direction and management for a service, facility, organization or centre;	providing overall direction and management for a service, facility, organization or centre;
establishing and monitoring budgets and determining allocation of funds for staff, supplies, materials, equipment and maintenance;	directing, supervising and evaluating the work activities of medical, nursing, technical, clerical, service, maintenance, and other personnel;	directing, supervising and evaluating the work activities of medical, nursing, technical, clerical, service, maintenance, and other personnel;	establishing and managing budgets, controlling expenditure and ensuring the efficient use of resources;
overseeing and coordinating the provision care for children in before-school, after-school, day, and vacation care centres;	establishing objectives and evaluative or operational criteria for units they manage;	establishing objectives and evaluative or operational criteria for units they manage;	monitoring and evaluating resources devoted to the provision of welfare, housing, and other social services;
directing and supervising child carers in providing care and supervision for young children;	directing or conducting recruitment, hiring and training of personnel;	directing or conducting recruitment, hiring and training of personnel;	
managing physical facilities and making sure all buildings and equipment are maintained to ensure the centre is a safe area for children, staff and visitors;	developing, implementing and monitoring procedures, policies and performance standards for medical, nursing, technical and administrative staff;	developing, implementing and monitoring procedures, policies and performance standards for nursing, personal care, technical, and administrative staff;	developing, implementing and monitoring procedures, policies and standards for staff;
reviewing and interpreting government codes, and developing procedures to meet codes (e.g., concerning safety and security);	monitoring the use of diagnostic services, inpatient beds, facilities, and staff to ensure effective use of resources and assess the need for additional staff, equipment, and services;	coordinating and administering welfare programs and care services for the elderly;	
monitoring children's progress and conferring with parents or guardians;	controlling administrative operations such as budget planning, report preparation and expenditure on supplies, equipment and services;	controlling administrative operations such as budget planning, report preparation, expenditure on supplies, equipment and services;	controlling administrative operations such as budget planning, report preparation, expenditure on supplies, equipment and services;
preparing and maintaining records and accounts for a child care centre;	liaising with other health and welfare service providers, boards and funding bodies to coordinate the provision of services;	liaising with other health and welfare providers, boards and funding bodies to coordinate the provision of services;	liaising with other welfare and health services providers, boards and funding bodies to discuss areas of health and welfare service cooperation and coordination;
	advising government bodies about measures to improve health and welfare services and facilities;	advising government bodies about measures to improve health and welfare services and facilities;	advising government bodies about measures to improve welfare services and facilities;
	representing the organization in negotiations, and at conventions, seminars, public hearings and forums.	representing the organization in negotiations, and at conventions, seminars, public hearings and forums.	representing the organization in negotiations, and at conventions, seminars, public hearings and forums;
			establishing and directing operational and administrative procedures;
recruiting and evaluating staff and coordinating their professional development.			overseeing the selection, training and performance of staff;

7 In grigio i *tasks* esclusivi della categoria occupazionale considerata, in bianco i *tasks* comuni tra le diverse unità occupazionali manageriali.

DOI: 10.1400/224645

Dall'aggregazione dei *tasks* nelle aree di compiti considerate, emerge un profilo manageriale che sembra caratterizzarsi principalmente in riferimento alle aree di compiti *comunicazione/rappresentanza esterna e collaborazioni* e *programmazione, sviluppo, coordinamento ente e servizi*, mentre l'area meno rilevante è quella riguardante la *gestione economica* (tabella 4).

Dunque dalla classificazione ISCO08 non emerge una unità professionale definibile "manager sociale", quanto piuttosto l'individuazione di specifiche funzioni di coordinamento, gestione e programmazione, in riferimento ad ambiti tematici per i quali si ritiene necessario il possesso di conoscenze e abilità tecnico-professionali di settore, spesso associate a una pregressa esperienza lavorativa.

Tabella 4: aree di compiti associati al manager sociale nella classificazione ISCO08[8]

	Unità professionali					
Aree di compiti	1341	1342	1343	1344	Tot.	Tot.%
Gestione del personale	2	2	2	1	7	18%
Gestione economica	1	/	/	1	2	5%
Gestione procedure/processi amministrativi	2	2	1	2	7	18%
Programmazione, sviluppo, coordinamento ente e servizi	2	2	3	2	9	23%
Comunicazione/rappresentanza esterna e collaborazioni	1	3	3	3	10	25%
Rendicontazione	1	1	1	1	4	10%
Tot.	9	10	10	10	39	100%

La classificazione USA – Standard Occupational Classification (SOC)

Il principale sistema di classificazione delle professioni degli USA, cui fanno riferimento tutte le agenzie di statistica federali, è lo *Standard Occupational Classification* (SOC), elaborato dal Bureau of Labour Statistics[9]. Attualmente è organizzato in 23 grandi gruppi, 97 gruppi, 461 classi e 840 unità occupazionali.

La figura manageriale sociale corrisponde all'unità occupazionale 11-9151.00 - *Social and Community Service Manager*, ed è definita come profilo che

> Plan, direct, or coordinate the activities of a social service program or community outreach organization. Oversee the program or organization's budget and policies regarding participant involvement, program requirements, and benefits. Work may involve directing social workers, counselors, or probation officers.

I tasks attribuiti al *Social and Community Service Manager* (tabella 5) sono assimilabili a quelli individuati per i corrispettivi profili ISCO08 (tabella 3), e le occupazioni riconducibili all'unità, sono: *program director, social services*

8 Il totale percentuale (n.ro compiti riconducibili a ciascuna area/tot. compiti attribuiti al manager sociale*100) indica il peso percentuale di ciascuna area di compiti nella formulazione del profilo della figura.

9 La prima edizione risale al 1977, quando si senti l'esigenza di uno strumento che favorisse la comparazione, a fini di ricerca, delle occupazioni descritte nel *Dictionary of Occupational Titles* (pubblicato per la prima volta nel 1939, in risposta all'esigenza di fornire informazioni standardizzate sul lavoro in un periodo di espansione del pubblico impiego). Negli anni '90 è confluito nel sistema O*Net, che per ciascun profilo professionale fornisce informazioni su compiti, formazione, occupazioni incluse, prospettive lavorative. Per maggiori dettagli, si veda: http://www.bls.gov/soc/socrpt929.pdf .

director, program manager, vocational rehabilitation administrator, adoption services manager, children's service supervisor, clinical services director, community services block grant/outreach social worker, director of child welfare services, director of social services.

Dunque, mentre il sistema ISCO08 individua 7 diverse unità occupazionali con il medesimo *skill level* di cui 4 riconducibili all'ambito di lavoro sociale, il sistema SOC include in un'unica unità occupazionale la figura manageriale, non differenziando rispetto alla *skill specialization*. Tuttavia, analogamente a ISCO08, evidenzia la rilevanza di una pregressa esperienza lavorativa nel settore:

> work experience is often needed to become a Social and Community Service Manager, and is essential for those wishing to enter the occupation with a bachelor's degree. Workers must demonstrate an ability to lead other workers and manage services and programs. They can get this experience by working as a social worker or in a similar occupation.

Tabella 5: SOC – Tasks associati alla categoria occupazionale 11-9151.00 - Social and Community Service Manager

Evaluate the work of staff and volunteers to ensure that programs are of appropriate quality and that resources are used effectively
Provide direct service and support to individuals or clients, such as handling a referral for child advocacy issues, conducting a needs evaluation, or resolving complaints
Recruit, interview, and hire or sign up volunteers and staff
Establish and maintain relationships with other agencies and organizations in community to meet community needs and to ensure that services are not duplicated
Establish and oversee administrative procedures to meet objectives set by boards of directors or senior management
Direct activities of professional and technical staff members and volunteers
Plan and administer budgets for programs, equipment and support services
Participate in the determination of organizational policies regarding such issues as participant eligibility, program requirements, and program benefits
Prepare and maintain records and reports, such as budgets, personnel records, or training manuals
Research and analyze member or community needs to determine program directions and goals

Dalla tabella 6 emerge, per il *Social and Community Service Manager*, una marcata descrizione di *tasks* associati all'area della *gestione del personale* (3 compiti su 10), mentre gli altri compiti si distribuiscono in modo omogeneo sulle altre aree di compiti considerate. Si rileva, inoltre, la descrizione di compiti riguardanti il rapporto diretto con l'utenza e l'analisi/ricerca orientata alla programmazione degli interventi, non presente nella classificazione ISCO08.

A differenza del sistema ISCO08, il sistema SOC sembra individuare la presenza di un profilo manageriale sociale, cui ricondurre tutte le occupazioni che svolgono i compiti descritti nei diversi settori d'intervento. Nella costruzione del profilo si osserva una più omogenea distribuzione di compiti nelle diverse aree, e analogamente al sistema ISCO08, si attribuisce particolare rilievo a una pregressa esperienza lavorativa nel settore.

DOI: 10.1400/224645

Tabella 6: aree di compiti associati al manager sociale nella classificazione SOC

Aree di compiti	N.	Tot. Rel.
Gestione del personale	3	0.3
Gestione economica	1	0.1
Gestione procedure/processi amministrativi	1	0.1
Programmazione, sviluppo, coordinamento ente e servizi	1	0.1
Comunicazione/rappresentanza esterna e collaborazioni	1	0.1
Rendicontazione	1	0.1
Servizio diretto con l'utenza	1	0.1
Analisi/ricerca sui bisogni esistenti	1	0.1
Tot.	10	1

La classificazione italiana - CP2011

La prima classificazione delle occupazioni italiana risale al 1861 quando, con il primo censimento, si è tentato di rilevare anche la condizione occupazionale degli abitanti. Inizialmente la logica classificatoria riguardava l'ambito in cui il lavoro veniva esercitato, trascurando i contenuti del lavoro concretamente svolto. Nel tempo, col cambiare delle occupazioni e delle condizioni lavorative, si sono modificati anche i criteri classificatori, pur continuando a dare priorità al contesto economico in cui il lavoro si esplica[10].

La Classificazione delle Professioni, aggiornata al 2011 (CP2011), riconduce tutte le occupazioni presenti nel mercato del lavoro entro un sistema organizzato in 5 livelli di aggregazione gerarchici: 9 grandi gruppi occupazionali, 37 gruppi, 129 classi, 511 categorie e 800 unità occupazionali.

La tabella di comparazione ISCO08 - CP2011 associa la classe 134 - *Professional services manager* (ISCO08) a 14 unità occupazionali ISTAT. Di queste sono assimilabili al profilo manageriale sociale solo le unità 1.2.1.9.2 - *Imprenditori e amministratori di grandi ospedali, cliniche private o grandi aziende di assistenza sociale* e 1.3.1.9.2 - *Imprenditori e responsabili di piccole aziende nei servizi di sanità e assistenza sociale*, in quanto le altre fanno riferimento agli ambiti formativo, sanitario, assicurativo e bancario.

A differenza che negli altri sistemi considerati, nella CP2011 la figura manageriale sociale emerge principalmente come figura imprenditoriale, in ambito privato (tabella 7). Infatti, per quanto si prevedano le categorie 1.1.2.4.3 - *Direttori generali ed equiparati nella sanità* e 1.1.2.6.3 - *Dirigenti ed equiparati nella sanità* anche in riferimento a strutture e articolazioni pubbliche del Servizio Sanitario Nazionale, tali profili vengono attribuiti esclusivamente a professioni sanitarie, nonostante la descrizione generale sia analoga a quella relativa ai servizi sociali.

10 Per maggiori dettagli, si veda: http://www.istat.it/it/files/2013/07/la_classificazione_delle_professioni.pdf .

Tabella 7: Profili managerali sociali nella classificazione ISTAT

Categoria occupazionale	Descrizione del profilo	Esempi di professioni
1.2.1.9.2 Imprenditori e amministratori di grandi ospedali, cliniche private o grandi aziende di assistenza sociale	Le professioni classificate in questa unità guidano imprese o organizzazioni private che operano nel settore economico della sanità e dell'assistenza sociale, classificato sotto la Sezione Q della Classificazione delle attività economiche, direttamente come proprietari o per conto della proprietà, le rappresentano nei confronti di terze parti e, con il supporto di uno o più direttori che coordinano strutture dirigenziali, ne definiscono, pianificano, dirigono e coordinano le politiche, le strategie produttive e le attività, generalmente seguendo le direttive di un consiglio di amministrazione o di direzione a cui rispondono per le decisioni prese e i risultati ottenuti.	-imprenditore o amministratore delegato di grande clinica privata -imprenditore o amministratore delegato di grande ospedale privato
1.3.1.9.2 Imprenditori e responsabili di piccole aziende nei servizi di sanità e assistenza sociale	Le professioni classificate in questa unità sono a capo di piccole imprese di cui definiscono, pianificano, implementano, gestiscono le politiche e le strategie e ne valutano i risultati; negoziano con i fornitori e i clienti, programmano e controllano l'uso efficiente delle risorse; reclutano personale e definiscono i processi di innovazione organizzativa e produttiva. Le professioni classificate in questa unità esercitano le attività descritte in imprese o organizzazioni che operano nel settore economico della sanità e dell'assistenza sociale, classificato sotto la Sezione Q della Classificazione delle attività economiche. Tali attività sono esercitate in imprese che dispongono di un apparato organizzativo semplice, che non prevede livelli intermedi di coordinamento (nessun direttore che coordina strutture dirigenziali) a supporto dell'imprenditore nella sua attività. Le professioni comprese in questa unità possono essere saltuariamente impegnate nel processo di fornitura dei servizi.	-imprenditore o responsabile di piccola struttura sanitaria privata

Elemento peculiare della classificazione italiana è la presenza di un profilo manageriale sociale anche nel grande gruppo 2 - *Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione*, in cui si registra la presenza dell'unità occupazionale 2.5.3.2.1 - *Esperti nello studio, nella gestione e nel controllo dei fenomeni sociali*, che comprende le professioni di *assistente sociale specialista, criminologo, sociologo, sociologo del lavoro, sociologo della devianza, sociologo delle organizzazioni, sociologo rurale*, definite come professioni che

> studiano e descrivono le strutture dei sistemi sociali, le popolazioni, i gruppi sociali e le istituzioni che li costituiscono, progettano, dirigono e valutano interventi nel campo delle politiche e dei servizi sociali.

Dunque il sistema italiano, seppur in modo generico, individua il profilo manageriale sociale anche tra le professioni intellettuali, in una unità condivisa dall'assistente sociale specialista, dal sociologo e dal criminologo. Ciò determina una differenziazione della figura professionale dell'assistente sociale in due distinte macrocategorie (grande gruppo 2 - *Professioni intellettuali* e grande gruppo 3 - *Professioni tecniche*), a seconda che ci si riferisca all'esercizio di compiti gestionali piuttosto che al processo di aiuto a individui, famiglie, gruppi in situazione di bisogno, e tale distinzione emerge come peculiarità del sistema italiano[11]. Inoltre, nelle classificazioni

11 Nel sistema ISCO08 l'assistente sociale occupa l'unità *2635 – Social Work and Counselling Professionals* entro il grande gruppo *2 – professionals*; nel *SOC* si trova nel sottogruppo *21-1000* (*Community and social service occupations*), categoria *21-1020* (*Social worker*). In

DOI: 10.1400/224645

ISCO08 e SOC il sociologo emerge come profilo che si contraddistingue esclusivamente per l'attività di ricerca, differenziandosi nettamente dalle figure professionali dell'assistente sociale e del criminologo.

L'articolazione della CP2011, a differenza degli altri sistemi, non prevede un elenco di *tasks* associati alle unità occupazionali presenti, che contribuirebbe a caratterizzare in modo più specifico i diversi profili. Da un'indagine realizzata da ISTAT e ISFOL nel 2006/2007 emerge una descrizione dei compiti attribuiti all'unità 2.5.3.2.1 come strettamente correlati ad attività di ricerca (solo di recente la definizione della categoria "sociologi" è stata modificata in "esperti nello studio, nella gestione e nel controllo dei fenomeni sociali"), mentre non si rilevano né un codice né una definizione corrispondenti alle figure manageriali sociali individuate nella tabella 7.

Conclusioni

La comparazione tra i sistemi di classificazione presentati ha consentito l'emergere di alcune questioni che contribuiscono alla riflessione sui temi del professionalismo e del managerialismo nell'ambito dei servizi alla persona.

La previsione di percorsi formativi di base non esclusivi (ma analoghi), l'opportunità e spesso la necessità di una pregressa esperienza lavorativa e l'individuazione delle unità occupazionali entro la macro-area manageriale, accomuna i sistemi di classificazione ISCO08 e SOC, la cui unica differenza sembra riguardare l'individuazione di una sola unità occupazionale manageriale nel sistema SOC, a fronte della più dettagliata classificazione ISCO08, che suddivide il profilo anche rispetto alla *skill specialization*. In entrambi i sistemi, inoltre, emerge la rilevanza del possesso di competenze tecnico-professionali specifiche riguardanti l'ambito lavorativo di riferimento. Tuttavia, l'aggregazione dei *tasks* nelle aree di compiti restituisce una più estesa sfera di competenza al manager sociale nel sistema SOC, cui si attribuiscono anche funzioni riguardanti la gestione della relazione con l'utenza, analisi e ricerca. Ma se la classificazione SOC è espressione del modo in cui si sono consolidate le pratiche lavorative sociali nel contesto statunitense, la classificazione ISCO08 non riflette alcuna esperienza territoriale, rappresentando piuttosto uno "spazio" condiviso di confronto tra esperienze di gestione dei servizi distanti tra di loro geograficamente, per setting e cultura organizzativa.

A differenza dei sistemi ISCO08 e SOC, la classificazione italiana utilizza, come criterio di differenziazione tra i profili manageriali sociali, le dimensioni dell'ente gestito (grande/piccola struttura), che si configura come impresa privata di tipo sanitario (tabella 7), riproducendo l'esistenza di un assetto più strutturato in sanità, in cui la figura dirigenziale è definita entro più unità occupazionali e rispetto alla quale esiste una normativa che ne disciplina i contenuti e le modalità di accesso. Il sistema italiano sembra caratterizzarsi per una generica attribuzione di funzioni manageriali anche a una figura professionale in parte dedicata, compresa entro la macro-categoria delle professioni intellettuali piuttosto che in quella manageriale, ma la differenza che sembra emergere come sostanziale rispetto agli altri sistemi è l'assenza della formalizzazione di un profilo manageriale dei servizi sociali, che rispecchia un assetto organizzativo in cui l'assunzione di ruoli gestionali pubblici si è caratterizzato, spesso, come espletamento di funzioni burocratico-amministrative. Non è un caso se alcune recenti indagini sullo stato della dirigenza pubblica in Italia (che prescindono dall'ambito dei servizi sociali) individuano le principali inefficienze della pubblica amministrazione proprio nello squilibrio tra la dimensione formalistico/procedurale e la dimensione tecnica del profilo del dirigente, per il quale si richiede una maggiore capacità strategica nel perseguimento degli obiettivi istituzionali e una maggiore omogeneità nella formazione del profilo (Posenato

entrambi i casi la descrizione del profilo si caratterizza per l'attribuzione di compiti riguardanti la relazione d'aiuto, e l'eventuale differenziazione del profilo riguarda specifiche aree d'intervento: «There are two main types of social workers: direct-service social workers, who help people solve and cope with problems in their everyday lives, and clinical social workers, who diagnose and treatmental, behavioral, and emotional issues». Inoltre, «A bachelor's degree is required for most direct-service social work positions, but some positions and settings require a master's degree. Clinical social workers must have a master's degree. Licensure for social workers varies by state. Clinical social workers must be licensed». In *United States Department of Labor, Bureau of Labor Statistics*, *Occupational Outlook handbook*, 2012-2013 edition, http://www.bls.gov/ooh/community-and-social-service/social-workers.htm

2005, Petroni 2009).

La configurazione delle organizzazioni del welfare che si sta consolidando sembra richiedere una figura manageriale in grado di gestire il raccordo tra la componente burocratica, che tende a standardizzare e proceduralizzare le azioni interne finalizzandole al raggiungimento di uno scopo e la componente professionale, che fa riferimento a una cultura e a saperi che eccedono i confini dell'organizzazione (Gosetti, La Rosa 2006). Tenuto conto del mandato istituzionale e attraverso la gestione dei vincoli organizzativi, tale figura deve saper gestire la costruzione di processi comunicativi tra le organizzazioni pubbliche locali, gli attori che intervengono nella gestione dei servizi e il territorio, favorendo lo sviluppo di percorsi decisionali partecipati e la costruzione di servizi adeguati alle esigenze attuali. E tale sintesi sembra emergere tra i compiti che i sistemi di classificazione ISCO08 e SOC attribuiscono alle figure manageriali sociali, in cui i *tasks* riguardanti la *comunicazione/rappresentanza esterna* e *collaborazioni* incidono in misura rilevante nella definizione del profilo. Ma in Italia il campo di attività professionali riguardanti le funzioni di programmazione, coordinamento e gestione dei servizi di welfare sembra essere ancora popolato da una varietà di operatori con formazione ed esperienze lavorative estremamente eterogenee. Nelle amministrazioni pubbliche locali l'attribuzione di ruoli dirigenziali tende ancora a privilegiare l'esercizio di mansioni cui non sempre corrisponde un background riguardante conoscenze e competenze specialistiche in ambito sociale, mentre nel terzo settore le funzioni manageriali spesso sono svolte da chi, avendo intrapreso da qualche decennio un'esperienza cooperativistico/associativa, ha appreso e consolidato sul campo compiti di coordinamento, funzioni di rappresentanza, comunicazione pubblica, ma non possiede gli strumenti per sviluppare un'adeguata capacità riflessiva, indispensabile per una definizione e gestione efficace di interventi sociali.

Entro il sistema dei servizi alla persona, gli attori e i contesti locali dispongono di un inevitabile potere di traduzione degli indirizzi generali nella pratica professionale quotidiana (Lipsky 1980, Guidi 2011) e i dirigenti, attraverso la discrezionalità amministrativa, partecipano alla costruzione della politica esercitando un ruolo determinante nell'individuazione dei programmi sociali (Gummer 1997). Considerato il carattere pubblico dei servizi di welfare (de Leonardis 2006), l'esercizio di competenze programmatorie e gestionali sociali non può prescindere da un orientamento "disinteressato" nell'azione istituzionale (Parsons 1939, Bourdieu 1994), che si pone come il principale elemento di distinzione del manager sociale entro la più ampia categoria dei manager.

Tale orientamento è confermato dalla caratterizzazione del profilo manageriale sociale che emerge dai sistemi di classificazione ISCO08 e SOC, in cui sembra favorirsi l'attribuzione di funzioni gestionali nel campo dei servizi alla persona a professionisti sociali, il cui orientamento pubblico è dunque implicito nell'attribuzione "professionale" dell'esercizio lavorativo (cfr. nota 1), che a sua volta è fondata sul riconoscimento sociale di una giurisdizione esclusiva nell'esercizio di pratiche specialistiche, nel campo dei servizi di welfare.

In Italia, il consolidarsi di una certa giurisdizione manageriale sociale dipenderà dal modo in cui l'attuale pratica lavorativa sta contribuendo a differenziare sfere di competenza professionale tra gli attori coinvolti nell'esercizio di pratiche gestionali, caratterizzandosi come esclusiva nella misura in cui consentirà la costruzione di una comunità professionale riconoscibile per un caratteristico *modus operandi*, per un vocabolario professionale condiviso ed esclusivo e, nel tempo, per un riconoscimento socialmente condiviso nell'attribuzione di compiti e funzioni specifiche (Castro 2012).

Riferimenti bibliografici

Abbott A. (1988), *The System of Profession*, Chicago and London: University of Chicago Press.

Accorinti M. (2011), *Terzo settore: dall'integrazione alla sostituzione del pubblico?*, in «La Rivista delle Politiche Sociali», 2: 299-308.

Baines D (2004), *Caring for Nothing:Work Organization and Unwaged Labour in Social Services*, in «Work Employment Society», 18(2): 267-295.

Bifulco L., Borghi V., De Leonardis O., Vitale T. (2006), *Che cosa è pubblico? Presentazione*, in «La Rivista delle Politiche Sociali», 2.

Bifulco L., Facchini C. (2013, a cura di), *Partecipazione sociale e competenze. Il ruolo delle professioni nei Piani di Zona*, Milano: FrancoAngeli.

Bourdieu P. (1994), *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*, Paris: Seuil; trad. it. *Ragioni pratiche*, Bologna: Il Mulino, 1994.

Bureau of Labor Statistics - U.S. Department of Labour, *Occupational Outlook Handbook*, in http://www.bls.gov/ooh/management/social-and-community-service-managers.htm

Castro M. P. (2011), *L'assistente sociale nei processi di riforma del Welfare*, in «Rassegna di Servizio Sociale», 3.

Castro M. P. (2012), *Le professioni in un approccio multidimensionale. Il caso dell'assistente sociale*, in «Rivista Trimestrale di Scienze dell'Amministrazione», 3.

Clarke J. (2006), *Disorganizzare il pubblico?*, in «La Rivista delle Politiche Sociali», 2: 107-125;

De Leonardis O. (2006), *L'onda lunga della soggettivizzazione: una sfida per il welfare pubblico*, in «La Rivista delle Politiche Sociali», 2: 13-37.

Donolo C. (2011), *Il sociale come materia delle politiche sociali*, in «La Rivista delle Politiche Sociali», 2: 89-110.

Evans T., Harris J. (2004), *Street-Level Bureaucracy, Social Work and the (Exagerated) Death of Discretion*, in «British Journal of Social Work», 34(6): 871-895.

Evetts J. (2003), *The Sociological Analysis of Professionalism*, in «International Sociology», 18(2): 395-415.

Evetts J. (2010), *Organizational Professionalism: Changes, Challenges and Opportunities*, paper presented at the DPU Conference, Copenhagen, Denmark.

Evetts J. (2013), Professionalism: *Value and Ideology*, in «Current Sociology», 0(0): 1-19.

Freidson E. (2001), *Professionalismo. La terza logica*, Bari: Dedalo.

Gosetti G., La Rosa M. (2006), *Sociologia dei servizi. Elementi di organizzazione e programmazione*, Milano: FrancoAngeli.

Greenwood E. (1957), *Attributes of a Profession*, in *Social Work*, 2(3): 45-55.

Guidi R. (2011), *Il Welfare come costruzione socio-politica*, Milano: FrancoAngeli.

Gummer B. (1997), *Ethics and Administrative Practice*, in *Social Work in the 21st Century*, Sage publications.

Hwang H., Powell W. W. (2009), *The Rationalization of Charity: The Influences of professionalism in the Nonprofit Sector*, in «Administrative Science Quarterly», 54: 268-298.

ILO - International Labour Office (2012). *International Standard Classification of Occupations – ISCO08. Structure, group definitions and correspondence tables,* Vol. 1. Geneva: International Labour Organisation.

ISTAT (2013), *La classificazione delle Professioni*, in http://www.istat.it/it/files/2013/07/la_classificazione_delle_professioni.pdf.

Johnson T. J. (1972), *Professions and Power*, London: MacMillian.

Kirkpatrick I. (2006), *Taking Stock of the New Managerialism in English Social Services*, in «Social Work & Society», 4(1): 14-24.

Lipsky M. (1980), *Street-level Bureaucracy. An Introduction*, New York: Russell Sage Foundation.

Marshall T. H. (1939), *The Recent History of Professionalism in Relation to Social Structure and Social policy*, in «The

Canadian Journal of Economics and Political Science», 5(3): 325-340.

Muzio D., Kirkpatrick I. (2011), *Introduction: Professions and Organizations - A Conceptual Framework*, in «Current Sociology», 59(4): 389-405.

Olgiati V. (2008), *The European Learned Professions and the EU Higher Education Project*, in «European Societies», 10(4): 545-565.

Olgiati V. (2010), *The Concept of Profession Today: A Disquieting Misnomer?*, in «Comparative Sociology», 9(6): 803-842.

Parsons T. (1939), *The Professions and Social Structure*, in «Social Forces», 17(4): 457-467.

Parsons T. (1951), *The Social System*, Glencoe, Ill.: Free Press.

Petroni A. M., Fiorentino L., Vannucci A. (2009), *Responsabilità della dirigenza pubblica nei processi decisionali pubblici* in *Rapporto: Le politiche pubbliche*.

Posenato K. (2005), *Il dirigente pubblico: uno, nessuno e centomila*, in http://www.univr.it/documenti/Documento/allegati/allegati963975.pdf.

Prandstraller G. P. (2004), voce *Professioni*, in *Enciclopedia del Novecento*. Roma: Treccani.

Roth J. (1974). *Professionalism. The Sociologist's Decoy*, in «Sociology of Work and Occupations», 1(1): 6-23.

Sarfatti Larson M. (1977), *The Rise of Professionalism*, California: University of California Press.

Sarfatti Larson M. (1999), *Le funzioni "nomiche" delle professioni e la fine della modernità*, in Giannini M., Minardi E. (a cura di), *I gruppi professionali*, Milano: FrancoAngeli.

Vicarelli G. (2012), *Medici e manager. Verso un nuovo professionalismo?*, in «Cambio. Rivista sulle trasformazioni sociali», 3: 125-136.

DOI: 10.1400/224645