Potenziamento del welfare locale: ora tocca agli Ambiti

Esito delle selezioni ministeriali, i dati sulle assegnazioni per la Lombardia e i prossimi passi. Un commento.

Valentina Ghetti, | 21 maggio 2026

Era l'estate del 2024 quando la Ministra Calderone annunciò l'operazione ministeriale di potenziamento degli Ambiti territoriali sociali con l'assunzione di oltre 3.800 unità di personale, a valere su risorse europee del nuovo PN Inclusione 2021-2027 .

Un'operazione nel solco di quanto già praticato in relazione al potenziamento del servizio sociale professionale, introdotto con la legge di bilancio dal 2022, attraverso il contributo a rimborso agli Ambiti che raggiungono il Livello essenziale di 1 a.s. ogni 5.000 abitanti.

Il Ministero, a partire dai Piani nazionali degli anni '20 del 2000, per lo sviluppo del welfare sociale locale sta puntando in modo deciso sul rafforzamento della dimensione sovracomunale di Ambito e sulla gestione associata. I segnali di questo orientamento sono diversi: nel giugno 2025 ha promulgato linee guida specifiche per la definizione di modelli omogenei di organizzazione degli Ambiti per l'attuazione dei Leps. Di fatto sta orientando i finanziamenti del settore, sia nazionali che europei, in modo privilegiato - quando non direttamente - agli Ambiti territoriali, considerandolo la dimensione ottimale non solo per la programmazione dei servizi ma anche per la loro attuazione. Ha di recente sostenuto la realizzazione di Master universitari per il rafforzamento delle competenze delle figure di responsabilità di direzione della pianificazione e dei componenti delle equipe multidisciplinari.

Parte di questa complessiva operazione è stata dunque il riconoscimento della necessità di rafforzare gli Ambiti non solo nella componente del servizio sociale ma anche, in attuazione del Leps sulle valutazioni multidisciplinari, della componente psicoeducativa e, non meno rilevante per le funzioni di programmazione e gestione delle risorse, della struttura amministrativo contabile.

Una visione di sostegno all'infrastrutturazione del sistema di welfare locale che non ha precedenti e che sta cercando di tradurre in concreta possibilità l'attuazione dei livelli essenziali delle prestazioni sociali, a oltre vent'anni dalla loro enunciazione.

Un percorso lungo che sta giungendo a compimento

L'operazione introdotta dal Ministero è partita ad agosto 2024, con l'emanazione di una manifestazione di interesse rivolta a soggetti capofila degli Ambiti territoriali, per rilevare il fabbisogno di potenziamento di psicologi, educatori/pedagogisti, amministrativi e contabili. Il Ministero aveva identificato standard orientativi di riferimento per le figure psico-educativa: educatori/pedagogisti 1:15.000 abitanti, mentre per gli psicologi 1:20.000. Le risorse messe a disposizione sono state complessivamente 545 milioni di euro.

L'esito di questo avviso ha dato il quadro del fabbisogno a cui è seguita la scelta di condurre la selezione degli operatori centralmente, articolando il concorso su base regionale. Le selezioni, basate su test a risposta chiusa, sono state svolte a metà 2025. A seguito della successiva fase di verifica dei requisiti, sono state composte le graduatorie degli idonei ed è iniziato il processo di scelta, da parte dei candidati, delle postazioni disponibili. Ora siamo giunti alla fase in cui agli Ambiti è stato comunicato il numero delle posizioni coperte e, se le persone confermeranno la propria scelta, si potrà procedere entro il mese di giugno - cosi ha indicato il Ministero – alla contrattualizzazione che, invece, rimane direttamente in capo agli Ambiti. Un'assunzione a tempo determinato, con contratto CCNL, della durata di tre anni.

Il quadro nazionale

Le figure riconosciute ai 540 ambiti lombardi che ne hanno fatto richiesta, erano 3.841, equamente distribuiti tra psicologi ed educatori (25%), minoritaria la figura dei pedagogisti (8% del totale). Il quadro degli idonei ha mostrato un *cut-off* dell'80%: i

candidati effettivamente assegnabili a 3.056 unità.

Osservando la distribuzione sul territorio nazionale, si rileva una certa eterogeneità tra l'assegnazione di personale e l'effettivo abbinamento dei professionisti a potenziamento: dal 100% o quasi delle province autonome di Trento e Bolzano e di Puglia e Lazio, a poco più della metà della Lombardia e appena oltre un terzo della Liguria, regione maggiormente penalizzata dalla selezione.

		N. Personale assegnato	**N. candidati idonei**	**% copertura assegnazioni**
Nord-ovest	LIGURIA	115	46	40,0%
Nord-ovest	LOMBARDIA	455	244	53,6%
Nord-ovest	PIEMONTE	162	113	69,8%
Nord-ovest	VALLE D'AOSTA	8	3	37,5%
Nord-est	P.A. BOLZANO	2	2	100,0%
Nord-est	EMILIA-ROMAGNA	222	146	65,8%
Nord-est	FRIULI VENEZIA-GIULIA	84	47	56,0%
Nord-est	P.A. TRENTO	6	6	100,0%
Nord-est	VENETO	306	219	71,6%
Centro	LAZIO	245	236	96,3%
Centro	MARCHE	124	94	75,8%
Centro	TOSCANA	227	151	66,5%
Centro	UMBRIA	50	38	76,0%
Sud	ABRUZZO	82	68	82,9%
Sud	BASILICATA	64	53	82,8%
Sud	CALABRIA	208	184	88,5%
Sud	CAMPANIA	410	387	94,4%
Sud	MOLISE	34	25	73,5%
Sud	PUGLIA	356	352	98,9%
Isole	SARDEGNA	170	152	89,4%
Isole	SICILIA	590	490	83,1%
	ITALIA	3805	3056	80,3%

Quanto ai profili, mediamente quasi piena assegnazione per i pedagogisti, oltre al 90%, sopra al 70% anche per educatori, psicologi e amministrativi, appena sopra il 60% invece la figura dei contabili esperti di rendicontazione. Tuttavia si osserva grande eterogeneità a livello infranazionale, ad esempio i contabili in Lombardia si fermano solo al 16% degli assegnati teorici.

	Assegnatari per profilo	**Idonei per profilo**	**% copertura**
Amministrativo	873	782	89,6%
Contabile	739	446	60,4%
Psicologo	978	848	86,7%
Educatore Professionale Socio Pedagogico	954	697	73,1%
Pedagogista	297	283	95,3%

		Amministrativo	**Contabile**	**Psicologo**	**Educatore Socio-pedagogico**	**Pedagogista**	**TOTALE**
Nord-ovest	LIGURIA	11	2	18	12	3	46
	LOMBARDIA	45	12	93	53	41	244
	PIEMONTE	21	2	60	28	2	113
	VALLE D'AOSTA	0	0	1	2	0	3
Nord-est	P.A. BOLZANO	0	0	2	0	0	2
	EMILIA-ROMAGNA	24	3	60	49	10	146

	FRIULI VENEZIA-GIULIA	4	4	24	11	4	47
	P.A. TRENTO	0	0	6	0	0	6
	VENETO	53	5	79	60	22	219
Centro	LAZIO	42	31	60	74	29	236
	MARCHE	20	3	32	18	21	94
	TOSCANA	28	5	67	47	4	151
	UMBRIA	8	2	14	10	4	38
Sud	ABRUZZO	12	17	21	10	8	68
	BASILICATA	20	6	10	17	0	53
	CALABRIA	66	45	16	37	20	184
	CAMPANIA	131	87	70	79	20	387
	MOLISE	8	7	7	2	1	25
	PUGLIA	95	85	76	77	19	352
Isole	SARDEGNA	52	25	30	18	27	152
	SICILIA	142	105	102	93	48	490
	ITALIA	782	446	848	697	283	3056
	distribuzione %	*26%*	*15%*	*28%*	*23%*	*9%*	*100%*

Qualche riflessione

Si tratta di un'operazione certamente complessa, che ha richiesto due anni pieni per entrare nella fase attuativa. Ora si tratterà di osservarne l'efficacia rispetto agli intendimenti. A seguito del completamento del processo selettivo, si possono osservare alcuni nodi, e altrettanti snodi, cruciali.

Come illustrato, **non si è coperto il fabbisogno stimato**. Per alcune figure in modo eclatante, il numero limitato di amministrativi e di contabili mostrano la scarsa appetibilità del comparto sociale per figure professionali che nel privato trovano - e in Lombardia più che in altre regioni italiane - condizioni decisamente più favorevoli. Per le figure educative invece emerge la certificazione - sempre che ce ne fosse bisogno – di una crisi strutturale del sistema. Gli educatori sono pochi e, considerato il trend demografico, saranno ancora meno nel futuro. Non è una professione, come in generale quelle di cura, a cui i giovani guardano con interesse.

Va anche considerato quanto negli ultimi due anni in particolare, con l'attuazione del disegno di sanità territoriale a seguito del DM 77/2022, siano proprio i servizi sanitari (Asst in particolare) a drenare il capitale umano ed essere guardata dai professionisti del sociale con maggior interesse. Se solo sino ad un paio di anni fa era frequente osservare uno spostamento degli operatori sociali dal terzo settore alla pubblica amministrazione (si veda un precedente articolo), ora è sempre più frequente il movimento che dalla PA guarda verso la sanità pubblica, in modo significativo per gli assistenti sociali ma anche per le figure educative. Comparto, quello sanitario, privilegiato per il maggior favore del contratto applicato, nonché per la diversificazione che le grandi organizzazioni possono garantire nei percorsi di crescita professionale.

Il quadro non è ancora definitivo. Tra la scelta della sede e la finalizzazione del contratto c'è ancora uno step da compiere che potrebbe portare a ulteriori variazioni, ovvero possibili rinunce da parte degli assegnatari, perché magari trovano nel frattempo altre opportunità o anche perché la prospettiva della temporaneità del contratto proposto, alla fine dei conti, non risulta appetibile. Il pensiero condiviso dal Ministero nei webinar organizzati con gli Ambiti è che, verificato il numero effettivo delle postazioni occupate, si procederà con lo scorrimento delle graduatorie, in caso di presenza di idonei non selezionati, proponendo postazioni disponibili in altre regioni e, in seconda battuta, rilanciando un nuovo concorso, abbassando l'asticella della selezione, per gli amministrativi in particolare.

Le modalità di selezione sono davvero adeguate ad un'operazione del genere? La scelta di procedere con una selezione nazionale sulla base di un unico test che, peraltro, per quello che Ls ha potuto visionare, anche per le figure psico-educativa era fortemente centrato sulle conoscenze dei procedimenti amministrativi, fa sorgere spontanea la domanda. Serviva questo per fare una buona selezione? Se in parte la scelta ministeriale è comprensibile per poterne gestire gli aspetti logistici e la complessità stessa, osservando l'esito raggiunto almeno nei termini numerici, il dubbio sorge.

La scelta poi di centralizzare il concorso, sebbene comprensibile per sostenere i contesti più fragili, al netto del fatto che - con tutta evidenza - non sembra proprio aver portato ad un risparmio di tempi, poteva essere gestita in modo più articolato e flessibile? Gli ambiti in grado di farlo avrebbero potuto, in minor tempo, attuare selezioni che potessero tenere conto non solo del profilo professionale ma anche dell'abbinamento con le caratteristiche dei propri contesti organizzativi. Il racconto che

emerge dagli Ambiti, tra l'altro, sta mostrando che qualche professionista, una volta conosciuto l’esito positivo della selezione, si sia messo in contatto con le organizzazioni di interesse o, addirittura, talvolta la partecipazione al concorso stesso è avvenuta in accordo con gli ATS, sulla base di una relazione pregressa, tesa a diventare un rapporto di lavoro strutturato.

Agli Ambiti ora una grande responsabilità: usare al meglio queste risorse in coerenza con il disegno di rafforzamento in attuazione dei Leps, così come indicano gli intendimenti e gli indirizzi nazionali. Si diceva prima di quanto le professioni di cura stiano attraversando una fase di grande crisi: alla scarsità di personale si affianca un elevato turnover spesso correlato a esposizione a fenomeni sociali sempre più complessi e quindi anche al rischio di burn out. La cura del capitale umano deve diventare un *driver* nel *fare welfare locale* se si vuole tendere, non solo a mantenere il capitale umano ingaggiato, ma anche a concorrere a costruire una narrazione diversa del lavoro sociale, che possa generare maggiore interesse ed attenzione, senza dimenticare che il benessere degli operatori è strettamente correlato alla qualità giocata nelle relazioni di aiuto.

Una sfida importante, quindi, per la quale ora la palla passa agli Ambiti.