

SPAZIO AL TEMPO

SIGNIFICATO E USO DEL TEMPO PER GLI
ASSISTENTI SOCIALI, TRA RESPONSABILITÀ
E CONTESTO ORGANIZZATIVO

a cura di
Cristina Tilli

5 SOCIOLOGIA E
SERVIZIO SOCIALE



Roma TiE-Press
2021

Università degli Studi Roma Tre
Dipartimento di Scienze della Formazione

NELLA STESSA COLLANA

1. E. PROIETTI, *Il lavoro nella learning society: la sfida delle competenze*, 2020
2. M. BURGALASSI, A. COCOZZA (a cura di), *Diseguaglianze e inclusione. Saggi di sociologia*, 2020
3. B. MORSELLO, *Ibride. L'esperienza del cancro al seno tra mutazione genetica e identitaria. Un'analisi sociologica*, 2021
4. M. BURGALASSI, P. GALEONE, L. PACINI (a cura di), *I vent'anni della Legge 328 del 2000 nella penisola*, 2021

Università degli Studi Roma Tre
Dipartimento di Scienze della Formazione

SPAZIO AL TEMPO

SIGNIFICATO E USO DEL TEMPO PER GLI
ASSISTENTI SOCIALI, TRA RESPONSABILITÀ
E CONTESTO ORGANIZZATIVO

a cura di
Cristina Tilli

5 SOCIOLOGIA E
SERVIZIO SOCIALE



Roma TrE-Press
2021

La collana “Sociologia e servizio sociale” intende rappresentare l’area scientifica di sociologia e servizio sociale con una prospettiva multidisciplinare, multiprospettica e multidimensionale. È orientata allo studio della complessità culturale, sociale ed educativa, nonché dei processi economici ed organizzativi. Ha una particolare vocazione alla ricerca sociologica applicata anche nel campo del servizio sociale, con l’intento di informare le *public policy* di settore, in relazione alle emergenze poste dalla contemporaneità e agli obiettivi di uno sviluppo globale, inclusivo e sostenibile.

Direzione della Collana:

Marco Burgalassi, Antonio Coccozza.

Comitato scientifico della Collana:

Chiara Canta, Vincenzo Carbone, Cecilia Romana Costa, Marina D’Amato, Luca Diotallevi, Milena Gammaitoni, Mauro Giardiello, Enzo Lombardo, Andrea Spreafico, Claudio Tognonato.

Il volume pubblicato è stato sottoposto a previa e positiva valutazione nella modalità di referaggio *double-blind peer review*.

Coordinamento editoriale:

Gruppo di Lavoro *Roma TrE-Press*

Elaborazione grafica della copertina: **MOSQUITO**. mosquitoroma.it

Caratteri tipografici utilizzati:

Avenir Next, Bellota Text, Quicksand (copertina e frontespizio)
Adobe Garamond Pro(testo)

Impaginazione e cura editoriale: Colitti-Roma colitti.it

Edizioni: *Roma TrE-Press* ©

Roma, settembre 2021

ISBN: 979-12-5977-033-2

<http://romatrepress.uniroma3.it>

Quest’opera è assoggettata alla disciplina *Creative Commons attribution 4.0 International License* (CC BY-NC-ND 4.0) che impone l’attribuzione della paternità dell’opera, proibisce di alterarla, trasformarla o usarla per produrre un’altra opera, e ne esclude l’uso per ricavarne un profitto commerciale.



L’attività della *Roma TrE-Press* è svolta nell’ambito della
Fondazione Roma Tre-Education, piazza della Repubblica 10, 00185 Roma

Indice

Prefazione di MARCO BURGALASSI 9

Un tempo 'poliedrico' per una professione 'poliedrica' DI CRISTINA TILLI 11

CAPITOLO PRIMO

LA STORIA DI UN PERCORSO, DAI CARICHI DI LAVORO ALLA QUALITÀ PROFESSIONALE

Cristina Tilli, Annunziata Bartolomei, Maria D'Alessandro, Irene Notarfonso,
Laura Paradiso, Maria Cristina Primavera

1. *Alcune chiavi di lettura* 21
2. *Perché un progetto sui carichi di lavoro* 26
3. *La costruzione dello strumento e la sperimentazione sul campo* 29
4. *La seconda fase: il disegno della ricerca* 36
5. *Le caratteristiche del campione* 41

CAPITOLO SECONDO

IL SERVIZIO SOCIALE NEI PROCESSI ORGANIZZATIVI

Cristina Tilli, Natan Abballe

1. *Le organizzazioni tra struttura e processo* 49
2. *Alcuni modelli teorici per leggere le organizzazioni* 50
3. *L'assistente sociale tra organizzazioni e agire organizzativo* 55
4. *Gli assistenti sociali al lavoro nelle organizzazioni e per le organizzazioni* 59
5. *Tra profili personali e attività organizzative* 66
6. *Servizio sociale e organizzazione: un rapporto a due direzioni?* 69

CAPITOLO TERZO

IL SERVIZIO SOCIALE E LA PROGETTAZIONE

Cristina Tilli, Martina Improta

1. *Verso una delimitazione del concetto* 73
2. *Nascita e storia della progettazione nelle politiche e nei servizi sociali* 74
3. *Il ciclo di vita del progetto* 77
4. *L'impegno nella progettazione e la collocazione lavorativa* 79
5. *La progettazione tra ruoli e caratteristiche personali* 83
6. *Servizio sociale e progettazione, in cerca di senso condiviso* 87

CAPITOLO QUARTO
SERVIZIO SOCIALE E RICERCA, TRA IERI E DOMANI
Cristina Tilli, Natan Abballe

| | |
|--|-----|
| 1. <i>Le tipologie di ricerca nel servizio sociale</i> | 91 |
| 2. <i>Servizio sociale e ricerca: una lunga storia</i> | 92 |
| 3. <i>Intersezioni tra servizio sociale e ricerca</i> | 96 |
| 4. <i>Gli assistenti sociali del Lazio e la ricerca: rilevanza di un impegno</i> | 99 |
| 5. <i>Per chi e perché si fa ricerca</i> | 107 |
| 6. <i>Tempo di ricerca, tempo in ricerca</i> | 111 |

CAPITOLO QUINTO
SERVIZIO SOCIALE E FORMAZIONE
Annunziata Bartolomei, Loredana Ferrante

| | |
|--|-----|
| 1. <i>La mutevolezza del contesto sociale tra valori deontologici ed esigenze tecnico-professionali</i> | 115 |
| 2. <i>Il rapporto tra formazione di base e formazione permanente</i> | 118 |
| 3. <i>Il 'cammino' della formazione permanente</i> | 120 |
| 4. <i>La formazione tra l'adesione alle proposte e l'iniziativa individuale e dei gruppi professionali</i> | 125 |
| 5. <i>Un focus sull'intervisione</i> | 131 |

CAPITOLO SESTO
LA SUPERVISIONE PROFESSIONALE TRA LAVORO QUOTIDIANO
E DINAMICHE ORGANIZZATIVE
Cristina Tilli, Martina D'Ariano

| | |
|---|-----|
| 1. <i>Il campo di indagine</i> | 135 |
| 2. <i>La supervisione: tracce di storia e identità</i> | 136 |
| 3. <i>La supervisione di servizio sociale: alcune peculiarità della situazione italiana</i> | 138 |
| 4. <i>Le tipologie di supervisione nella pratica dei professionisti</i> | 142 |
| 4.1. <i>La supervisione all'équipe e/o al servizio</i> | 144 |
| 5. <i>La supervisione di servizio sociale, tra luci e ombre</i> | 147 |
| 6. <i>La supervisione professionale, tra snodi critici e nuove prospettive</i> | 151 |

CAPITOLO SETTIMO
IL SERVIZIO SOCIALE, AL SERVIZIO DELLE PERSONE
Annunziata Bartolomei, Loredana Ferrante

| | |
|---|-----|
| 1. <i>Nascita del servizio sociale come scienza al servizio delle persone</i> | 155 |
| 2. <i>Il servizio sociale e il concetto di trifocalità</i> | 158 |
| 3. <i>La costruzione del tempo sociale</i> | 161 |
| 4. <i>Il lavoro con le persone e per le persone</i> | 163 |
| 5. <i>Un focus sul lavoro di gruppo</i> | 167 |
| 6. <i>Considerazioni conclusive</i> | 169 |

CAPITOLO OTTAVO
VERSO UNO SGUARDO DI INSIEME SULL'USO DEL TEMPO PROFESSIONALE
Cristina Tilli

| | |
|--|-----|
| 1. <i>Il tempo: vincolo o risorsa?</i> | 171 |
| 2. <i>Gli elementi costitutivi del tempo-lavoro dell'assistente sociale</i> | 173 |
| 3. <i>Da chi/cosa dipende l'organizzazione del tempo professionale</i> | 175 |
| 4. <i>La percezione sull'uso del proprio tempo: quale 'peso' per le diverse aree di attività</i> | 177 |
| 5. <i>'Il lavoro che vorrei': alla ricerca di un equilibrio</i> | 181 |
| 6. <i>Tra carico percepito e immagine della professione</i> | 185 |
| <i>Conclusioni di MARIA PATRIZIA FAVALI</i> | 189 |
| <i>Bibliografia</i> | 197 |
| <i>Allegato</i> | 209 |
| <i>Gli Autori</i> | 215 |

Prefazione

Marco Burgalassi

La scarsità di risorse costituisce un nodo critico che affligge in modo congenito i sistemi di welfare, colpendo in particolare la loro declinazione locale. Il funzionamento delle reti territoriali delle prestazioni e la loro capacità di rispondere ai bisogni sociali espressi da una comunità, infatti, sono da sempre condizionati da disponibilità finanziarie e di personale non adeguate rispetto alle reali esigenze. Le strutture deputate alla realizzazione dei servizi, quindi, assai frequentemente si trovano costrette a fronteggiare una continua crescita della domanda con strumenti limitati e con una insufficiente dotazione di professionisti qualificati.

Tra le risorse la cui ridotta disponibilità ha conseguenze sul funzionamento dei sistemi locali di welfare ve ne è una apparentemente eccentrica e che di solito non viene presa in considerazione ma il cui rilievo risulta invece cruciale. Tale risorsa è rappresentata dal *tempo di cui gli operatori sociali dispongono per svolgere il proprio lavoro*. La mancanza di tempo per esercitare in modo appropriato la professione, infatti, costituisce un problema largamente avvertito nella comunità degli assistenti sociali e da cui discende una diffusa sensazione di lavorare non al meglio delle proprie possibilità dovendo sempre 'inseguire' le attività che competono loro.

Al di là della sgradevole sensazione del trovarsi costantemente a rincorrere gli impegni, che pure non è da sottovalutare in un'ottica di benessere lavorativo, la insufficiente disponibilità di tempo costituisce una criticità che gli assistenti sociali percepiscono soprattutto in ragione del fatto che le sue implicazioni ricadono direttamente sul focus primario della professione: la relazione di aiuto. Nella relazione di aiuto, infatti, il tempo è un aspetto decisivo perché influisce sulla possibilità da parte del professionista di prestare la dovuta attenzione alle esigenze della persona e costituisce quindi un elemento essenziale per instaurare un clima di fiducia. Per risultare qualitativamente apprezzato dalle persone, in sostanza, il lavoro dell'assistente sociale necessita di un tempo quantitativamente adeguato e una sua insufficiente disponibilità ricade sulla qualità dell'agire professionale.

Sebbene ne costituisca il nucleo centrale, il lavoro degli assistenti

sociali non si esaurisce però nella relazione di aiuto ma si dispiega anche in altre attività che nel complesso danno corpo ad una professione multidimensionale. In quanto *street-level bureaucrats*, infatti, gli assistenti sociali si collocano al crocevia del rapporto tra i cittadini che sono portatori di bisogni e le organizzazioni che a quei bisogni rispondono con interventi e servizi; e in tale posizione essi si trovano investiti di compiti di varia natura tra cui – non secondari – appaiono quello di rilevare e veicolare verso i *decision makers* la domanda sociale presente nella comunità locale nonché quello di contribuire alla elaborazione di appropriati programmi di *policy*.

Lo svolgimento di attività di ricerca e di pianificazione, dunque, non solo rientrano a pieno titolo nel profilo della professione ma ne costituiscono un tratto qualificante. Ciò nonostante, gli assistenti sociali non sempre riescono a praticarle in modo significativo: pur essendo essenziali per un pieno esercizio dei mandati professionali, ad esse vengono infatti destinate quote ridotte del tempo-lavoro. Una situazione dello stesso genere, del resto, si registra anche per l'aggiornamento, la formazione e la supervisione: pur trattandosi di attività che è necessario svolgere per preservare la qualità della professione, difficilmente viene ad esse riservato il tempo che sarebbe davvero necessario.

L'utilizzo del tempo-lavoro nella prospettiva di un pieno esercizio della professione di assistente sociale costituisce il tema che è stato posto al centro di un progetto di ricerca realizzato in collaborazione tra il Consiglio dell'Ordine Assistenti Sociali del Lazio e l'Università Roma Tre i cui risultati vengono presentati in questo volume. L'oggetto di studio non è in sé completamente nuovo ma senz'altro originali appaiono l'impianto e gli obiettivi dell'indagine. Dal punto di vista dell'impianto, infatti, il progetto di ricerca ha sviluppato i contenuti di una precedente indagine sui carichi di lavoro condotta su una platea circoscritta di professionisti che sono stati utilizzati per predisporre schede di rilevazione molto articolate la cui compilazione è stata proposta in modalità online all'universo degli assistenti sociali del Lazio. Dal punto di vista degli obiettivi, invece, il progetto ha inteso approfondire l'utilizzo del tempo-lavoro non solo andando a misurare i suoi diversi segmenti quantitativi ma anche considerandolo in un'ottica unitaria capace di far emergere appieno il carattere poliedrico della professione. Alle elevate attese di natura conoscitiva sul tema oggetto di studio si è inoltre aggiunto anche l'interesse a promuovere nei partecipanti alla indagine un processo riflessivo sul proprio modo di lavorare in relazione al profilo necessariamente multidimensionale della professione.

Un tempo ‘poliedrico’ per una professione ‘poliedrica’

Cristina Tilli

Il tempo rappresenta un concetto complesso, che è stato osservato nel corso dei secoli da molteplici punti di vista, ciascuno dei quali ha contribuito alla definizione dello stesso, utilizzando in qualche caso specifici dualismi/antinomie.

Una prima concettualizzazione risale già agli antichi greci, che per definire il tempo utilizzavano due termini differenti: χρόνος e καιρός. Il primo sta ad indicare il tempo nel significato che oggi definiamo cronologico, ovvero come il continuum, la sequenza passato/presente/futuro; il secondo si riferisce al tempo come momento puntuale (giusto, opportuno per l’azione). Secondo la mitologia greca, Χρόνος e Καιρός sono due divinità, tra loro molto vicine – fratelli, oppure padre e figlio (Northoff, 2021) – dunque distinte ma collegate tra loro. Ed è proprio a partire dalla Grecia antica che la riflessione sul tempo viene avviata in campo filosofico e si snoda attraverso i secoli, mantenendo la centralità dei due aspetti sopra indicati, evidenziando in alcuni casi maggiormente l’aspetto di ‘movimento’, e dunque dello scorrere, in altri giungendo al paradosso di indicarne l’assenza di movimento. Ciò che appare qui interessante richiamare, nella rilettura di Bergson (2019) dei primi del Novecento, è il riferimento al fatto che il tempo possa essere colto, nel suo divenire, ponendovisi ‘all’interno’, piuttosto che osservandolo dall’esterno¹. Come vedremo tra poco, la dimensione interno/esterno è utile nel momento in cui si va ad osservare il ‘senso’, ovvero il modo di percepire il tempo.

Un’altra disciplina che si è occupata in maniera significativa del concetto di tempo è la fisica; anche in questo caso, la fisica classica prende le mosse dalla

¹ Bergson fa riferimento al ‘paradosso della freccia’ di Zenone: questi, osservando il moto di una freccia, sostiene che in realtà, poiché il tempo è fatto da un numero infinito di istanti, la freccia ‘passa’ da un istante all’altro, e dunque in ogni istante la freccia è ferma; dal che egli deduce che da un insieme di istanti di non-movimento non si possa ricavare che la freccia non è, complessivamente, in movimento. A Zenone, Bergson obietta che tale suddivisione del tempo (e dello spazio) è un nostro arbitrio, e che in realtà la freccia non si può mai considerare ferma in un punto del proprio tragitto.

distinzione greca tra tempo come *continuum* e come momento puntuale, e dall'idea che si tratti di due realtà differenti, una delle quali contiene l'altra: «il tempo è come un contenitore che costituisce il continuum dove trovano posto i momenti “giusti” in cui cadono i singoli eventi o oggetti» (Northoff, 2021: 6). Nella fisica contemporanea tale lettura separata delle due visioni del tempo viene, almeno in parte, superata dalla concezione che Northoff definisce «costruttivistica» o «relazionistica». Secondo tale prospettiva, non vi è opposizione tra *continuum* e momento puntuale, poiché il tempo consiste nella «costruzione continua di relazioni spazio-temporali tra i vari oggetti o eventi» (*ivi*: 7), che l'autore esemplifica attraverso la dinamica delle onde marine: dove lo scorrere nel senso del χρόνος è rappresentato dalle onde più lente, quasi sotterranee, ed i momenti puntuali del καιρός da quelle più ampie ed alte, ma limitate nel tempo.

Un contributo essenziale viene da discipline più vicine alla prospettiva del servizio sociale, ed in particolare dalla sociologia, che a partire dalla Scuola francese pone attenzione al tempo nella specificità con cui viene vissuto nelle singole società umane, attraverso l'alternanza delle proprie attività (Colleoni, 2004). In tale ambito Hubert evidenzia due funzioni del tempo: quella di regolamentare, nel presente, la successione delle attività umane (attraverso strumenti che prima ancora di misurarlo in qualche modo lo strutturano, quali calendari e orologi ad esempio), e quella di aiutare a collocare gli avvenimenti nel divenire storico passato/presente/futuro. Sempre all'interno della Scuola francese, Durkheim evidenzia una correlazione con carattere di reciprocità tra il tempo e la specifica organizzazione sociale in cui si colloca: il tempo diventa dunque un elemento del legame sociale, che da tale legame dipende e che a sua volta contribuisce a rafforzare, attraverso i ritmi degli eventi collettivi.

La definizione di tale collegamento tra il tempo e l'organizzazione sociale favorisce lo sviluppo, a partire dal secondo dopoguerra, di molteplici studi sociologici sui ritmi del tempo nelle diverse società, ed in particolare sulla «molteplicità dei tempi sociali» (Colleoni, 2004: 47) cui già Hawlbacks aveva fatto cenno agli inizi del secolo. Ogni attore sociale, in virtù della propria appartenenza ad una pluralità di organizzazioni, vede i propri ritmi regolati – e segmentati – dalle norme temporali e dai ‘calendari’ delle organizzazioni stesse. Tale prospettiva, collegata alla lettura marxiana del tempo in stretto collegamento con l'ambito lavorativo, introduce alle analisi della distribuzione dello stesso tra attività produttive ed attività del ‘tempo libero’, esplorata sia in letteratura che attraverso indagini campionarie svolte periodicamente dall'Istat (2019) a partire dalla fine

degli anni Ottanta. La logica di tali studi, anche attraverso i c.d. 'bilanci temporali'² (Colleoni, 2004), è di comprendere scelte e stili di vita di una popolazione, o di un micro-aggregato, attraverso l'analisi sull'utilizzo del tempo nelle diverse attività quotidiane nel loro complesso; e dunque non solo lavoro/tempo libero, ma anche ad esempio attività di cura della persona, di cura familiare, e così via. L'attenzione ai tempi lavorativi non sembra comunque rappresentare in tali casi un *focus* specifico, tranne che in un'ottica manageriale di stampo tayloristico (Ligi, 2011), in cui l'obiettivo principale è quello di ottimizzare i tempi di lavoro, a beneficio di una maggior produzione e dunque del profitto. In tale prospettiva il tempo diventa «una sorta di merce, un qualcosa che si perde, che passa, o che si risparmia» (*ivi*: 29).

Un'ultima area di riflessioni che vale la pena di esplorare ha a che vedere con il 'senso' del tempo, che non riguarda solamente il significato che le diverse discipline o le differenti popolazioni vi attribuiscono ma anche la soggettività della percezione del tempo stesso a livello individuale (Ligi, 2011); tale senso interiore del tempo può essere infatti influenzato da vari fattori, quali la presenza o meno di stimoli, l'età, la differenza di genere o il livello di stress (Marramao, 2020). La differenza/complementarità di lettura del tempo – dal punto di vista esterno/oggettivo, e quello interno/soggettivo – è applicabile anche ad un aspetto peculiare del tempo stesso, che è quello della durata, ovvero «la quantità di tempo che trascorre tra due eventi» (Northoff, 2021: 94). Essa può essere infatti letta dall'esterno – nell'esempio di Northoff, in musica, l'inizio e la fine di una melodia, misurabile attraverso i minuti trascorsi o il numero di battute – oppure soggettivamente, cogliendo la differenza tra il tempo della musica e quello in assenza di musica.

Anche nell'ambito più specifico del lavoro sociale, il concetto di tempo può essere interpretato alla luce di una molteplicità di significati e punti di osservazione. Una prima classificazione, che prende spunto dagli attori coinvolti, viene proposta da Colombo (2000), attraverso la distinzione tra tempo individuale, tempo della persona/utente e tempo del servizio. Il primo ha a che vedere con la doppia dimensione dell'operatore, privata e professionale: e dunque con la necessità, e a volte la difficoltà, di conciliare, equilibrare, attribuire senso tanto ai tempi della vita personale (quotidiana ma anche dei propri cicli di vita) quanto a quelli della vita professionale,

² I bilanci temporali sono così definiti perché adottano le stesse modalità dei bilanci di tipo economico: utilizzando come 'entrate' la quantità giornaliera di tempo disponibile, e come 'uscite' la quantità di tempo speso per ciascuna tipologia di attività.

anche in questo caso sia nella prospettiva del *καὶρός*, del qui ed ora, che in quella del *χρόνος*, ovvero dalla collocazione all'interno dello scorrere del tempo professionale. Anche il tempo della persona/utente può essere osservato da molteplici dimensioni (Pregno, 2013), alcune delle quali fanno riferimento alla relazione di aiuto (i tempi/fasi del processo, e la durata dell'intervento), altre ai tempi della persona stessa: anche qui, sia in una dimensione di lunga durata – dalla significatività del passato alla proiezione progettuale nel futuro – sia riguardo alla necessità, per il professionista, di rispettarne i tempi di maturazione dei diversi passaggi evolutivi, all'interno del 'suo' processo di aiuto. Il tempo del servizio, infine, ha a che vedere con gli aspetti contrattuali che definiscono la relazione tra lo stesso ed i singoli operatori, per i quali rappresenta contemporaneamente anche una risorsa, che appare però sempre più scarsa e «meccanicamente limitata» (Garena, 2006: 23), particolarmente nello sviluppo in senso manageriale e neoliberista che il sistema di welfare italiano ha visto negli ultimi decenni (Fargion, 2009; Sicora, 2014).

Il *mix* tra managerialismo e burocratizzazione (Cataldi, 2017) che si è venuto a creare nei servizi, e i collegati processi di *spending review* che hanno penalizzato primariamente le risorse umane, tendono infatti ad indirizzare gli operatori verso l'efficienza di una logica prestazionale in cui, benché non si persegua il profitto come nella esemplificazione di Ligi citata in precedenza, l'obiettivo è volto a massimizzare l'utilizzo del tempo lavorativo per fornire quante più risposte possibili a bisogni sempre crescenti, tralasciando una serie importante di ambiti di lavoro del servizio sociale. In tal modo finisce per affermarsi, nella sostanza, «*un modello di servizio sociale sostanzialmente antagonista* rispetto all'evoluzione dottrinale, esperienziale e normativa degli ultimi trent'anni» (Garena, 2006: 25).

Negli ultimi quattro decenni si è infatti potuto osservare uno sviluppo normativo e di riflessione sulle politiche sociali che ha messo in luce la necessità di un lavoro a tutto campo nei servizi sociali, in ambiti quali programmazione e progettazione, così come del lavoro in *équipe* e, più in generale, sul territorio e di comunità; parallelamente, nell'ambito disciplinare del servizio sociale si è andata superando la ripartizione nei cosiddetti 'metodi'³ per orientarsi su un approccio unitario che però si confronta con più dimensioni (Sicora, 2013), 'fuochi' (Gui, 2013), 'mandati' (Bartolomei, Passera, 2005; CNOAS, 2020). Nella prospettiva odierna dunque l'assistente sociale si configura come un professionista

³ Inizialmente il servizio sociale italiano, riprendendo l'impostazione dai paesi anglosassoni, si struttura su cinque metodi (*casework*, *groupwork*, *community work*, amministrazione dei servizi e metodologia di ricerca sociale), che vengono interpretati ed utilizzati separatamente.

poliedrico, che lavora contemporaneamente su fronti diversi. E tuttavia, la forte pressione dei problemi sociali e i più recenti sviluppi in senso neoliberista delle politiche sociali sembrano suggerire a chi opera nei servizi un nuovo ordine di priorità nell'uso del tempo professionale, provocando una ri-centratura sul 'caso', a scapito della pianificazione e integrazione, del lavoro in équipe e sul territorio. In questa logica, la massimizzazione del tempo professionale si ha dunque lì dove gli operatori lavorano prevalentemente in ufficio, in una definizione «ambulatoristica» (Garena, 2005: 21) o burocratico-amministrativa del proprio lavoro – a seconda del tipo di organizzazione in cui ci si colloca. E diventa dunque sempre più difficile per gli assistenti sociali «accreditare» (Garena, 2006: 26) presso politici e dirigenti il proprio tempo-lavoro, e renderlo perciò più visibile in tutta la sua complessità e molteplicità.

All'interno di tale quadro si colloca il lavoro di ricerca presentato in questo volume. Il percorso nasce da ripetuti momenti di confronto di un gruppo di professionisti, che sentono l'esigenza di approfondire le proprie modalità di utilizzo del tempo professionale, sia in una dimensione autoriflessiva che per dar conto del proprio lavoro all'esterno della professione; in tale percorso viene coinvolto fin dai primi passi l'Ordine professionale, attraverso la costituzione di un apposito gruppo di lavoro presso il Consiglio Regionale del Lazio.

L'ipotesi di lavoro iniziale del gruppo coincide sostanzialmente con il citato concetto di 'modello antagonista' di Garena (2006), ovvero con l'idea che – nella attuale condizione storica – il tempo-lavoro del servizio sociale si sia sostanzialmente, nell'operatività quotidiana, ri-centrato nel lavoro 'sul caso', nonostante il Codice Deontologico, l'evoluzione disciplinare e almeno una parte delle politiche sociali degli ultimi decenni abbiano saldamente disegnato una figura professionale poliedrica.

L'analisi di come viene utilizzato dagli assistenti sociali il tempo professionale, ovvero le modalità e l'intensità con cui lo stesso si distribuisce tra le diverse aree di attività professionale, o al contrario si focalizza quasi esclusivamente su una di esse, può in questo senso rappresentare la cartina da tornasole non solo e non tanto di un 'ordine di priorità' riguardo ai propri impegni professionali, quanto del rischio di un vero e proprio appiattimento su un'unica dimensione, quella del lavoro 'sul caso'. Ciò, qualora avvenga, influenza la qualità del lavoro dell'assistente sociale principalmente in due direzioni: la possibilità di incidere sulle politiche e le dinamiche organizzative, e il lavoro con e per le persone.

A ben vedere, si tratta dei due dibattuti temi che troviamo alle origini del servizio sociale (Fargion, 2009), e che oggi ne compongono congiuntamente l'identità professionale⁴. Come si vedrà più ampiamente nel corso del lavoro, la possibilità che l'azione dell'assistente sociale si espliciti anche nel promuovere sviluppo e cambiamento sociale attraverso la pianificazione, la progettazione – e in senso più ampio incidendo sulle politiche e sui servizi sociali – ha un risvolto positivo sulle politiche stesse, che grazie al contributo dell'assistente sociale in quanto *estraneo di fiducia* (Pittaluga, 2000) possono venir avvicinate ai reali bisogni delle persone con cui gli assistenti sociali quotidianamente lavorano.

Al tempo stesso, la possibilità per l'assistente sociale di sperimentare le diverse dimensioni del proprio lavoro ne migliora la qualità, poiché lo pone in una prospettiva preventivo-promozionale anziché riparativa, in una logica di tipo universalistico finalizzata a promuovere il benessere di persone e comunità, sviluppandone le risorse, piuttosto che volta all'aiuto del singolo; e di questa diversa prospettiva le prime a beneficiare saranno proprio quelle persone di cui un approccio 'appiattito' su una dimensione di *casework* suggerirebbe di occuparsi in maniera quasi esclusiva. La prospettiva preventivo-promozionale richiede infatti di 'perdere tempo' per costruire reti di relazioni nel territorio e di comunità, in una apparente distrazione dall'occuparsi delle persone in difficoltà; ma ripaga poi ampiamente non soltanto permettendo, nel *qui ed ora*, di trovare nella comunità risorse preziose per supportarle, ma anche, in prospettiva, di costruire realtà più rispettose ed accoglienti per tutti, *saldando* la dimensione dell'intervento individuale con quella dell'impegno sociale e politico della professione.

In tale complessità del lavoro sociale un altro elemento fondamentale, che può influire in maniera significativa sulla qualità del lavoro degli assistenti sociali, è rappresentato da quella che potremmo definire la 'manutenzione' delle risorse umane, ovvero dei professionisti stessi. In questo senso la formazione continua – divenuta ormai saldamente un obbligo deontologico – la supervisione e le altre forme di riflessività sono fondamentali per accrescere conoscenze e competenze del professionista e aiutarlo a far tesoro della propria esperienza, e dunque devono anch'esse avere il loro spazio all'interno del tempo professionale, sia che vengano promosse direttamente dalle organizzazioni sia che si svolgano all'esterno delle stesse.

⁴ Oltre all'ampia letteratura sul tema si ritiene in tal senso particolarmente esemplificativa la definizione internazionale di *Social work*, elaborata nel 2014 dagli organismi internazionali International Federation of Social Workers (I.F.S.W.) e International Association of Schools of Social Work (I.A.S.S.W.), e tradotta in italiano da Alessandro Sicora, <https://www.eassw.org/global/definizione-internazionale-di-servizio-sociale/>.

D'altro canto, formazione e supervisione sono strettamente correlate con un altro elemento che contribuisce, pur se indirettamente, a migliorare la qualità del lavoro professionale, ovvero con la promozione del benessere lavorativo del professionista. Questo ha in parte a che vedere con fattori personali, ma soprattutto con fattori riguardanti l'organizzazione presso cui si svolge il lavoro – tanto che ormai da diverso tempo si parla in senso più ampio di 'benessere organizzativo', tema su cui si inizia a porre attenzione a partire dagli anni Trenta del secolo scorso. Pur esulando da questo lavoro l'approfondimento di tale tematica, per cui si rinvia a testi specifici, vale la pena di segnalare alcune questioni che appaiono particolarmente rilevanti. La prima ha a che vedere con quello che potremmo definire un equilibrato carico di lavoro: elementi quali un carico di lavoro eccessivo e/o, specularmente, il non disporre di tempo sufficiente per completarlo, rappresentano infatti possibili fattori causali di stress lavoro correlato (Avallone, Bonaretti, 2003). Tale fenomeno non rappresenta una peculiarità unicamente italiana, considerato che «oltre la metà dei 147 milioni di lavoratori europei riferisce di lavorare a ritmi molto serrati e di dover rispettare scadenze tassative. Più di un terzo di essi non è in grado di influire sulle mansioni assegnate e più di un quarto non ha la possibilità di determinare il proprio ritmo di lavoro» (Commissione Europea, 2002: 3).

Tuttavia, i meccanismi di *spending review* messi in atto negli ultimi anni nel nostro Paese e la conseguente riduzione del personale, in particolare negli enti pubblici, hanno contribuito ad aggravare il rapporto tra carico di lavoro e risorse umane dedicate.

In conseguenza a quanto osservato, vengono da più parti indicate strategie organizzative volte a prevenire lo stress lavoro correlato, quali una corretta attribuzione di carichi di lavoro e di un tempo adeguato a svolgerli (Commissione Europea, 2002), nonché la costruzione di assetti e climi organizzativi collaborativi e che valorizzino l'apporto dei singoli professionisti. Tra di esse si inseriscono a pieno titolo anche la formazione (Avallone, Paplomatas, 2005), ed azioni sull'ambiente sociale, in modo da favorire «possibilità di interazione sociale, ivi inclusi sostegno emotivo e sociale e aiuto fra i collaboratori» (Commissione Europea, 2002: 12), tra cui è possibile ricomprendere una serie di attività che sostengono processi di condivisione comune tra i professionisti, quali l'intervisione e la supervisione.

L'apporto di tali processi appare particolarmente significativo non solo a beneficio dei professionisti in quanto lavoratori, ma evidentemente anche delle persone con cui il singolo assistente sociale si interfaccia nel proprio

operare quotidiano: che avranno a che fare con un professionista non solo maggiormente formato, competente ed aggiornato, ma anche meglio motivato e positivamente orientato nel proprio lavoro.

Il percorso che verrà descritto nel prosieguo del lavoro si è svolto all'interno della realtà regionale del Lazio, ed ha visto sostanzialmente due momenti, il primo dei quali si è posto l'obiettivo di esplorare i 'carichi di lavoro' degli assistenti sociali nei diversi contesti in cui opera, attraverso un monitoraggio puntuale delle diverse attività. Questa prima parte ha visto la costruzione e la successiva sperimentazione, da parte di circa un centinaio di professionisti, di uno strumento che esplorava le diverse aree di attività, permettendo da un lato una autoriflessione circa l'impiego del proprio tempo, dall'altro una rendicontazione/valutazione in senso prevalentemente quantitativo, a partire da uno strumento ritenuto più appropriato di quelli proposti in alcuni contesti organizzativi. A partire dall'analisi di punti di forza e criticità di questo primo momento nasce la seconda parte del percorso, che punta a coinvolgere l'intera comunità professionale regionale attraverso una *web survey*; in questo caso viene chiesto ai professionisti di esplorare l'utilizzo del proprio tempo professionale 'rileggendo' la propria esperienza degli ultimi tre anni, dapprima analizzando singolarmente l'impegno nelle diverse aree di attività e successivamente attraverso uno sguardo di insieme.

Il primo capitolo presenta dapprima alcune chiavi di lettura a carattere generale attraverso le quali il gruppo si è mosso nella costruzione del percorso, successivamente descrive sinteticamente la prima fase di sperimentazione dello strumento di monitoraggio; inizia infine ad entrare nel percorso di ricerca vero e proprio, presentandone il percorso metodologico e alcune caratteristiche del campione dei rispondenti.

I capitoli successivi del volume presentano in maniera puntuale le evidenze emerse dalla *web survey*. In particolare, i capitoli da 2 a 7 analizzano le risposte dei professionisti riguardo alle diverse aree di attività esplorate, entrando quindi nel merito del lavoro degli assistenti sociali nelle e con le organizzazioni, nell'ambito della progettazione e della ricerca; successivamente viene analizzato l'impegno nei due ambiti che hanno a che vedere con la 'manutenzione' delle proprie risorse professionali, ovvero come anticipato in precedenza nella formazione e nella supervisione. Il settimo capitolo conclude l'analisi per aree di attività con il *focus* del lavoro con e per le persone.

Il capitolo 8 presenta infine i risultati emersi nelle domande più

complessive, attraverso le quali si è cercato di ricostruire uno sguardo di insieme circa l'utilizzo del tempo-lavoro con l'obiettivo di comprendere se, nell'immagine degli operatori coinvolti, l'identità professionale del servizio sociale venga oggi espressa nella molteplicità delle dimensioni che deontologia e letteratura indicano, o se sia in atto un ripiegamento a prevalenza monodirezionale, ed eventualmente a quali elementi ciò sia collegato.

Capitolo I

La storia di un percorso, dai carichi di lavoro alla qualità professionale

Cristina Tilli, Annunziata Bartolomei, Maria D'Alessandro,
Irene Notarfonso, Laura Paradiso, Maria Cristina Primavera*

1. *Alcune chiavi di lettura*

Il lavoro di ricerca di cui verranno presentati gli esiti nei prossimi capitoli si fonda su un percorso di riflessione promosso a partire dall'iniziativa di un gruppo di professionisti, che inizia a confrontarsi attorno ad alcuni nodi centrali riguardanti da un lato la possibilità di rappresentare e render conto, nelle organizzazioni in cui lavorano, del reale carico lavorativo che li impegna; dall'altro, di come poter garantire, all'interno di tale carico, la qualità del proprio intervento, anche alla luce di quanto richiesto dal Codice Deontologico della professione.

Il Codice infatti, nella sua ultima versione (CNOAS, 2020), indica chiaramente le responsabilità dei professionisti su questi temi:

- all'interno del Titolo III, *Doveri e responsabilità generali dei professionisti*: «L'assistente sociale si adopera affinché l'azione professionale si realizzi in condizioni e in tempi idonei a garantire la dignità, la tutela e i diritti della persona, anche in funzione del livello di responsabilità che egli ricopre. Non accetta condizioni di lavoro che comportino azioni incompatibili con i principi e i valori del Codice, che siano in contrasto con il mandato sociale e professionale o che possano compromettere la qualità e gli obiettivi degli interventi» (CNOAS, 2020: art. 19);
- all'interno del Titolo VII, *Responsabilità nell'esercizio della professione*, Capo I: «L'assistente sociale segnala al proprio Ente di appartenenza l'eccessivo carico di lavoro, se sussiste il rischio che risulti compromesso il corretto svolgimento della professione in relazione anche alla tutela

* Il saggio è frutto di una collaborazione tra le autrici. Nel dettaglio, il par. 1 è stato redatto congiuntamente da tutte le autrici; i parr. 4 e 5 da Cristina Tilli, i parr. 2 e 3 dalle altre autrici.

e alla salvaguardia dei diritti della persona. La segnalazione, precisa e circostanziata, è resa in forma scritta» (*ivi*: art. 51);

- all'interno del Titolo VII, *Responsabilità nell'esercizio della professione*, Capo II: «Il professionista che riveste ruoli dirigenziali, apicali o di coordinamento riferiti ad altri assistenti sociali, nei limiti delle proprie attribuzioni e dell'organizzazione di lavoro, opera per gestire adeguatamente le risorse umane e i carichi di lavoro, valorizzando i singoli professionisti e rispettando la loro autonomia tecnica e di giudizio, perseguendo il miglioramento delle relazioni organizzative ed evitando qualunque forma di discriminazione [...]» (*ivi*: art. 55).

Indubbiamente la tipologia di intervento che prevalentemente viene riconosciuto all'assistente sociale all'esterno della comunità professionale (Allegri, 2006) è quello svolto nell'ambito del lavoro con le persone/utenti, in particolare nella presa in carico. Prendere in carico significa, in questo caso, definire e programmare un processo di aiuto con e per i cittadini e la loro comunità sociale; è «un processo che si traduce in un progetto condiviso e concordato con le persone coinvolte e interessate, che ha come obiettivo principale quello di valorizzare e promuovere la partecipazione e le potenzialità, anche se residue, dei soggetti coinvolti» (Abburà, 2005: 455). La presa in carico rappresenta infatti «l'atto formale, amministrativo e professionale che legittima l'avvio del processo d'aiuto e delle conseguenti responsabilità dei soggetti in esso coinvolti (ente, assistente sociale, utente)» (Bartolomei, Passera, 2005: 153).

Tuttavia, nonostante il lavoro con le persone/utenti costituisca il cuore dell'intervento del servizio sociale, è ormai acquisizione consolidata che questo rappresenti solo uno degli ambiti in cui si svolge la professione, sia all'interno della letteratura (Bartolomei, Passera, 2005; Dellavalle, 2013; Gui, 2013) che negli ambiti normativi che la regolano.

Già nella prima definizione della professione nel nostro Paese, elaborata all'inizio degli anni Ottanta dalla apposita Commissione (Dellavalle, 2013), emergono infatti sia le dimensioni della prevenzione e della risoluzione dei bisogni, sia la promozione e sviluppo delle risorse individuali e sociali, anche attraverso la programmazione di servizi e interventi. Successivamente nella legge 84/93, istitutiva dell'Ordine professionale, viene esplicitato che «l'assistente sociale svolge compiti di gestione, concorre all'organizzazione e alla programmazione e può esercitare attività di coordinamento e di direzione dei servizi sociali» (art. 1, c. 2).

In tal modo anche nella realtà italiana viene ripresa l'intuizione originale di M. Richmond riguardo alla collocazione del servizio sociale all'interno

della relazione tra individuo e ambiente, con una attenzione che nel corso dei decenni successivi viene alternativamente rivolta in misura maggiore ad uno dei due poli, (Diomede Canevini, Neve, 2013; Fargion, 2013) mantenendo tuttavia la consapevolezza del necessario intreccio tra i due. Tale prospettiva bifocale – già presente dagli anni Sessanta negli ambiti di studio disciplinare – inizia a prender corpo dal punto di vista operativo negli anni Settanta/Ottanta, con l’inserimento dell’assistente sociale nei servizi territoriali (Ferrario, 1996); dal punto di vista teorico, viene sussunto all’interno dell’approccio unitario, secondo il quale l’assistente sociale «assume un’ottica bifocale (e) realizza interventi multipolari» (*ivi*: 45), lavorando quindi in molteplici direzioni: con le persone, le organizzazioni, e nel territorio. Tale ‘multipolarità’, in cui Fargion (2013) inserisce anche la rilevanza di valutazione e ricerca, è stata in anni recenti indicata come *trifocalità*¹ (Gui, 2013), ed appare del tutto in linea con la attuale definizione internazionale di servizio sociale:

«il servizio sociale è una professione basata sulla pratica e una disciplina accademica che promuove il cambiamento sociale e lo sviluppo, la coesione e l’emancipazione sociale, nonché l’*empowerment* e la liberazione delle persone. Principi di giustizia sociale, diritti umani, responsabilità collettiva e rispetto delle diversità sono fondamentali per il servizio sociale. Sostenuto dalle teorie del servizio sociale, delle scienze sociali, umanistiche e dai saperi indigeni, il servizio sociale coinvolge persone e strutture per affrontare le sfide della vita e per migliorarne il benessere»².

Anche l’attenzione alle tre dimensioni assume un carattere deontologico, ed ha a che fare con le responsabilità del professionista, che si collegano strettamente con il rischio – evidenziato dal Codice Deontologico – riguardo al carico di lavoro ‘eccessivo’. Si tratta in particolare della responsabilità del professionista:

- nei confronti delle persone/utenti e della società. L’eccessivo carico di lavoro è sicuramente pregiudizievole per la persona/utente e per la relazione che con la stessa instaura il professionista. La persona/utente infatti – che già si trova in una condizione di difficoltà, e si affida al

¹ Sul tema della *trifocalità* – del suo sviluppo storico e dell’utilizzo attuale – verrà effettuato un approfondimento più avanti, nel cap. 7.

² Si tratta della definizione più recente, elaborata nel 2014 dagli organismi internazionali International Federation of Social Workers (I.F.S.W.) e International Association of Schools of Social Work (I.A.S.S.W.), tradotta in italiano da Alessandro Sicora, <https://www.eassw.org/global/definizione-internazionale-di-servizio-sociale/>.

professionista – incontra le criticità di organizzazioni/istituzioni³ spesso sotto organico, con poche risorse, e di conseguenza di operatori con poco tempo a disposizione. Su larga scala tale circostanza può contribuire a creare nelle persone una disistima verso l'intervento professionale;

- nei confronti del professionista stesso e della comunità professionale. Un eccessivo carico di lavoro non permette al professionista di svolgere con puntualità i compiti e i doveri a lui specifici della professione all'interno di un'organizzazione lavorativa, nonché l'adempimento di aspetti amministrativi, la partecipazione alle riunioni di Servizio, all'aggiornamento sulle risorse del territorio, incarichi di natura programmatica, attività di ricerca, formazione professionale o alla supervisione. Inoltre, condizioni di sovraccarico lavorativo presenti nell'organizzazione pongono i professionisti a rischio di burn-out; è importante, dunque, che il professionista sappia riconoscerne i segnali e che chi ricopre ruoli apicali, come anche indicato dal Codice Deontologico, attui tutele per prevenire situazioni di malessere;

- nei confronti dell'organizzazione alla quale appartiene e nella quale riveste il proprio ruolo. Spesso infatti sia i valori professionali che i valori dell'ente presso il quale si lavora possono essere compromessi da un'attività lavorativa inefficace e inefficiente, collegata alla riduzione delle diverse dimensioni professionali dovuta al carico di lavoro eccessivo.

Un altro elemento che emerge, dal punto di vista deontologico, nell'impegno dell'assistente sociale è rappresentato dalla attenzione alla qualità, sia del proprio lavoro che più in generale dell'organizzazione di cui fa parte.

L'orientamento alla qualità ha visto un ampio sviluppo nei servizi sociali a partire dagli anni Ottanta, a seguito di diverse normative nazionali ed europee che hanno orientato in tal senso le politiche sociali (Allegri, 2013b), e più in generale dell'avvento delle logiche neoliberiste e manageriali nei servizi alla persona (Fargion, 2009). L'attenzione alla qualità infatti – pur presente come esigenza etico-valoriale sin dagli inizi del servizio sociale, e tuttora indicata, come si è visto, nel Codice Deontologico – viene sviluppata e sperimentata inizialmente nell'ambito delle imprese, ed i primi modelli applicati nell'ambito delle pubbliche amministrazioni risentono di tale origine (Allegri, 2013b). La qualità viene intesa, secondo tali approcci,

³ In questo caso si utilizzano in maniera indifferenziata i due termini – che in realtà, come evidenziato da Colarusso (2009b), hanno connotazioni diverse – sia perché il lavoro non entra specificamente nel merito di tali differenziazioni, sia perché la professione di assistente sociale si svolge prevalentemente in organizzazioni a carattere istituzionale.

come l'insieme delle proprietà e delle caratteristiche di un prodotto o di un servizio che conferiscono ad esso la capacità di soddisfare esigenze espresse o implicite. Essa concerne quindi sia la rispondenza delle prestazioni erogate in relazione ai bisogni e alle attese dei cittadini, sia l'insieme organizzato di attività le quali consentono, nel tempo definito, di raggiungere risultati di qualità per i diversi soggetti implicati (professionisti, organizzazione, cittadino).

Le norme in materia di Servizi Sociali hanno, nel corso degli ultimi trent'anni, legittimato la valutazione e la qualità come dimensioni integranti dei processi decisionali in molti comparti dell'attività pubblica e del terzo settore. L'art. 3 della legge 328/2000, ad esempio, sancisce che «per la realizzazione degli interventi e dei servizi sociali, in forma unitaria ed integrata, è adottato il metodo della programmazione degli interventi e delle risorse, dell'operatività per progetti, della verifica sistematica dei risultati in termini di qualità e di efficacia delle prestazioni nonché della valutazione di impatto di genere». Valutazione e qualità sono frequentemente associati nelle normative, di fatto però la valutazione è riferita in genere alla misurazione dei risultati di processi organizzativi e professionali, mentre la qualità è spesso indicata come obiettivo da raggiungere⁴.

Riguardo al concetto di organizzazione, ed alla gamma di significati che possono esservi associati, verrà realizzato uno specifico approfondimento nel cap. 2, tuttavia il riferimento alla dimensione strutturale delle organizzazioni all'interno delle quali il servizio sociale prevalentemente opera – e la consapevolezza del «reciproco influenzamento che viene a determinarsi tra i professionisti [...] e la propria organizzazione» (Ziliani, 2013: 626) – è uno dei presupposti di base che ha guidato il percorso qui descritto. Se infatti come si è visto il Codice Deontologico dà ai professionisti indicazioni stringenti riguardo al proprio ruolo nei confronti delle organizzazioni in cui lavora, d'altro canto è innegabile la rilevanza che assume, nei diversi contesti, l'insieme delle modalità con le quali le amministrazioni traducono le proprie competenze e scelte in prestazioni ed interventi, in particolare alla luce delle nuove esigenze di razionalizzazione e contenimento della spesa connesse ai processi di aziendalizzazione (Olivetti Manoukian, 2015). La nuova ottica managerialista che si è andata affermando nei servizi (Tousijn, Dellavalle, 2017) tende infatti a spostare l'equilibrio tra competenza/autonomia professionale e disciplina/burocratizzazione verso il secondo

⁴ Come anticipato, non rientra tra le finalità del presente capitolo una trattazione dettagliata su valutazione e qualità, ed i diversi approcci al tema; a semplice titolo di esempio si possono indicare, come approfondimenti, i lavori di Allegri (2000 e 2013b); Ferrario *et al.*, 2002; Palumbo, 2001; Tilli, 2003; Vecchiato, 2000.

polo (Colarusso, 2009a; Dellavalle, Palmisano, 2013); in questa logica viene infatti privilegiata l'attenzione al budget ed alle singole prestazioni, e finiscono per trovare poco spazio da un lato gli elementi di personalizzazione dei percorsi di aiuto, dall'altro tutta l'area degli interventi nel territorio, più difficilmente ricompresi in tale ottica.

Ad oggi dunque, nel nostro paese, la professione di assistente sociale presenta molteplici sfaccettature – o almeno, così indicano le norme, il Codice Deontologico e la letteratura, pur con alcune contraddizioni e rischi di ripiegamento portati dai nuovi approcci collegati al managerialismo. Ma cosa accade realmente nei servizi, lì dove si 'gioca' quotidianamente il lavoro sociale? Come e quanto, nella realtà laziale, gli assistenti sociali sperimentano la varietà degli aspetti della propria professione?

Sotto questo profilo, l'analisi dell'uso del tempo professionale può rappresentare una interessante chiave di lettura, sia in senso autoriflessivo che nella prospettiva di 'render conto' del proprio lavoro agli altri attori (politici, dirigenti, altri professionisti, persone/utenti, cittadini). Da un punto di vista operativo infatti il riscontro più diretto circa la rilevanza delle diverse dimensioni del lavoro sociale è dato dal tempo ad esse dedicato, sia in senso complessivo – ovvero da quanta parte del proprio tempo professionale venga dedicata alle singole aree/dimensioni – sia, all'interno di ciascuna di esse, di come il tempo-lavoro venga articolato nelle specifiche attività che vi rientrano.

Il percorso si è snodato in due fasi: nella prima, il gruppo di professionisti si è posto l'obiettivo di monitorare i carichi di lavoro degli assistenti sociali attraverso la costruzione di un apposito strumento che ha visto la collaborazione di un numero più ristretto di assistenti sociali; nella seconda, alla luce di quanto emerso in precedenza, ci si è rivolti più decisamente in un'ottica di ricerca puntando a coinvolgere complessivamente la comunità professionale.

2. Perché un progetto sui carichi di lavoro

Alla luce del quadro delineato in precedenza ed a partire da riflessioni individuali nell'agire professionale e da esperienze di riflessione collettiva della comunità professionale è nata l'esigenza di istituire un gruppo di lavoro che ripartisse da tali esperienze nel tentativo di sistematizzare e rendere

socializzabile il lavoro professionale all'interno delle diverse organizzazioni.

Il gruppo di lavoro è stato costituito dal Consiglio dell'Ordine Regionale del Lazio con deliberazione n.120/2014 del 03/07/2014, con l'obiettivo di «approfondire i processi di lavoro del servizio sociale nei vari ambiti di intervento e di studio dei modelli e strumenti di valutazione dei carichi di lavoro a supporto della comunità professionale». Il progetto nasce quindi dall'esigenza di individuare un metodo per qualificare, valutare, comunicare e rendicontare il lavoro degli assistenti sociali.

Nei differenti contesti operativi gli assistenti sociali constatano infatti la prevalenza di strumenti di raccolta dati circa il carico di lavoro che guardano essenzialmente alla dimensione quantitativa, quali il numero di persone/famiglie in carico, il numero degli inserimenti in strutture residenziali, il numero di nuovi utenti nell'anno, il tempo dedicato a specifiche attività, quali screening, o il numero di persone raggiunte da tali proposte; o ancora la quantità di visite, di riunioni, o di altre attività. Si tratta di strumenti che tendono a standardizzare la rilevazione, in una logica di tipo prestazionale secondo cui esiste una sostanziale omogeneità (tra i 'casi'; gli strumenti professionali; le attività), ed è dunque possibile immaginare tempi standard per una stessa tipologia di utenza, strumento, attività.

Le organizzazioni appaiono generalmente interessate alla rilevazione di questi dati considerati come 'misura' dell'attività del servizio, la cui consistenza contribuisce a collocare e giustificare i costi e gli investimenti dell'organizzazione stessa; tale tipologia di rilevazione non descrive però pienamente ciò che il lavoro produce, né soddisfa le esigenze di valutarne la qualità degli esiti. Inoltre, nei servizi alla persona la standardizzazione dei tempi di lavoro, ai fini del controllo quantitativo, avviene solitamente senza un adeguato coinvolgimento di coloro che costruiscono e realizzano i processi, motivo per cui si tiene scarsamente o per nulla conto della natura «immateriale» del particolare oggetto di lavoro (Olivetti Manoukian, 1998: 48), che mal si concilia con una misurazione quantitativa: ovvero, il benessere delle persone, correlato alle dinamiche sociali. L'applicazione di strumenti non condivisi/partecipati attraverso una scelta unidirezionale, infine, non tiene conto delle metodologie di lavoro, dei tempi professionali né dei tempi delle persone.

A ciò si aggiunga che gli strumenti proposti ancor meno rilevano l'impegno richiesto all'assistente sociale dalle altre linee di attività previste nell'esercizio della professione, quali: analisi e valutazione delle risorse comunitarie, attività di programmazione e progettazione, ricerca e quanto richiesto dalle responsabilità etico-deontologiche, quali l'accompagnamento

degli studenti e dei giovani colleghi, la formazione continua in tutti i suoi possibili percorsi.

Le considerazioni sopra richiamate tuttavia non devono far pensare ad uno scarso riconoscimento dell'utilità di una rilevazione del 'carico di lavoro', da parte del gruppo professionale; quanto piuttosto all'esigenza di esprimere la propria posizione in tal senso, e di farlo con competenza, in modo da poter contribuire anche a correggere la rappresentazione del proprio operato, almeno nei confronti delle organizzazioni in cui la professione si svolge.

Il carico di lavoro è infatti una dimensione fondamentale della vita organizzativa, non solo dal punto di vista della organizzazione – come già richiamato – ma anche per i professionisti che nel proprio lavoro investono tempo, energia e competenze; ed è dunque necessario pervenire, per quanto possibile, a modalità di rilevazione dello stesso che siano condivise, o che comunque riescano a tenere insieme i diversi aspetti di complessità del processo di aiuto e delle altre dimensioni del lavoro dell'assistente sociale.

Una ulteriore riflessione emersa nel gruppo concerne la necessità di mantenere sempre viva la circolarità tra teoria e prassi; quando questa si interrompe, infatti, si impoverisce la crescita stessa della professione e si riduce l'orizzonte di senso all'interno del quale la stessa si muove. La circolarità tra pratica e riflessività è un processo naturale dell'agire umano, che nel comportamento professionale è consapevole e intenzionale, assume valore all'interno del metodo, consente di conoscere, analizzare e programmare le azioni, considerando le differenti variabili del contesto e delle relazioni.

Le fasi della riflessività, il monitoraggio delle azioni e la funzione valutativa, scandiscono il procedimento professionale secondo tempi stabiliti preventivamente, ma anche sulla base di sollecitazioni estemporanee, laddove eventi imprevisi richiedano nuove decisioni o cambi di direzione. La domanda sociale infatti si presenta con tutte le caratteristiche dell'indeterminatezza tipiche della condizione umana: non si dispone di un set di risposte standard, ma di volta in volta è necessario costruire percorsi personalizzati attraverso criteri, questi sì, specifici e validati all'interno dei saperi professionali.

Avviarsi per la strada della misurazione del lavoro professionale costringe immediatamente ad analizzare e scomporre i processi che vengono attivati e condotti nel tempo-lavoro e rispetto ai quali non è possibile codificare a priori il prodotto finale; è per questi motivi che 'pensare' la produttività della professione comporta una pratica riflessiva costante e condivisa. Condivisa

perché la pratica professionale è un prodotto collettivo, un prodotto di sintesi tra saperi, esperienze e interazioni tra sistemi; è rivolta ad azioni multilivello, verso la persona, l'organizzazione e la comunità, e si confronta quindi costantemente con la multidimensionalità.

L'analisi del carico di lavoro, letta in questa prospettiva, non è solo una incombenza del singolo professionista che risponde alla propria organizzazione e alle persone che ad essa si rivolgono; è responsabilità della comunità professionale, soprattutto in un momento storico nel quale la crisi economica prima, e la corrente emergenza sanitaria e sociale oggi, fanno riemergere logiche prestazionali, poco coerenti con i mandati della professione.

L'attuale contesto delle politiche e dei servizi sociali presenta ormai da diverso tempo, come già evidenziato, una forte spinta verso un'ottica managerialista, accompagnata da una generale riduzione delle risorse dedicate. Tale assetto – che porta con sé un nuovo paradigma di cui è necessario essere consapevoli (Fargion, 2009; Olivetti Manoukian, 2015) – ha importanti ripercussioni sul lavoro degli assistenti sociali, chiamati nell'ultimo decennio a fronteggiare gli effetti di una grave e prolungata crisi. All'interno di tale cornice, alcune ricerche (Tousijn, Dellavalle, 2017) mostrano una diffusa sensazione di malessere professionale, legato anche ad un eccessivo 'carico' di lavoro, in cui sembra si stiano perdendo importanti specificità professionali, e la dimensione trifocale (Gui, 2013) del lavoro sociale rischia di essere mortificata da un protrarsi dello stato emergenziale nel quale si trovano i servizi.

Come ogni fase di crisi, proprio perché si determina una frattura con lo status quo, anche questa può rappresentare la giusta occasione per concretizzare una riflessione che gli assistenti sociali non hanno mai del tutto abbandonato, ma che ora deve tradursi nella costruzione di un modello di analisi del tempo professionale e di strumenti specifici per legittimare scelte e rendere maggiormente comunicabili all'esterno i tempi e i modi della professione, uscendo dalla dimensione emergenziale che da troppo tempo condiziona il lavoro del servizio sociale.

3. La costruzione dello strumento e la sperimentazione sul campo

Tra i criteri adottati fin dall'inizio di questo progetto, coerentemente con il contesto delineato in precedenza, va sottolineata la scelta di esplorare

le linee di attività, la loro rilevanza nel quotidiano, la distribuzione del tempo-lavoro tra le diverse dimensioni professionali che caratterizzano l'approccio trifocale e con un'ottica trasversale rispetto alle organizzazioni in cui l'assistente sociale opera. È maturata infatti l'idea che l'analisi avrebbe dovuto riguardare le attività proprie del professionista, il suo specifico, a prescindere dalla collocazione in un determinato ambito di lavoro.

L'idea iniziale, che ha portato alla costituzione del gruppo di lavoro, è stata infatti quella di aggregare alcuni professionisti assistenti sociali provenienti da differenti ambiti di lavoro e da diverse realtà territoriali, con l'obiettivo di realizzare un confronto sull'ideazione e la stesura di una scheda di rilevazione dei carichi di lavoro. Lo scopo era quello di costruire uno strumento di sintesi, utilizzabile da ciascun assistente sociale, in qualsiasi organizzazione lavorativa, che fosse in grado di identificare il carico di lavoro e renderlo visibile, comunicabile, tenendo conto delle diverse condizioni strutturali, demografiche, organizzative e socioeconomiche degli enti.

La scelta dei professionisti da coinvolgere ha cercato di favorire la pluralità delle esperienze rappresentate nel gruppo, nonché la disponibilità verso un impegno consistente e di lungo periodo. Il gruppo iniziale era formato da professionisti che mostravano interesse al tema e disponibilità ad impegnarsi fuori orario di lavoro, alcuni dei quali avevano già partecipato ad iniziative simili presso le organizzazioni di appartenenza. Il gruppo si è poi ampliato per successive cooptazioni per raggiungere una sufficiente eterogeneità dei partecipanti⁵.

La prima fase del lavoro ha richiesto una ricognizione degli strumenti utilizzati nelle diverse organizzazioni di provenienza, per un'analisi dei criteri in uso e una comparazione con le esigenze del gruppo. Sono stati molto utili anche strumenti creati e adottati da alcuni componenti del gruppo di lavoro, che avevano già sperimentato percorsi autonomi per soddisfare le proprie esigenze di sistematizzazione del lavoro e di riflessione.

È quindi emersa la necessità di procedere ad un'analisi delle attività

⁵ Il gruppo iniziale è stato così costituito: cinque assistenti sociali provenienti dai municipi di Roma, tre dalle ASL di Roma, uno dalla ASL di Viterbo, due da cooperative che operano a Roma, uno dal comune di Monterotondo, uno dalla ASL di Rieti, uno dal ministero della Giustizia e uno da un'associazione di terzo settore a diffusione nazionale. In realtà sin dall'inizio ci sono state alcune defezioni ed è stato piuttosto difficile far partire i lavori anche per la lunga attesa delle autorizzazioni per la partecipazione al gruppo di lavoro da parte di alcuni Enti. A conclusione di tali movimenti di assestamento, coloro che hanno effettivamente partecipato, chi all'intero processo, chi solamente a parte di esso, sono stati: Annunziata Bartolomei, Paola Bertoli, Maria D'Alessandro, Maria Di Saverio, Irene Notarfonso, Alessandra Palombo, Laura Paradiso, Maria Cristina Primavera, Maria Concetta Ruggeri, Emiliano Serrettiello.

svolte quotidianamente, scomponendo i diversi processi di lavoro nei compiti elementari. Le linee di attività individuate raccoglievano i singoli compiti, rispondendo a tutte le funzioni professionali previste: con le singole persone e le famiglie, nel lavoro con le risorse, nelle attività in rete, nelle attività organizzative, nella formazione continua, nella programmazione e progettazione e nella ricerca.

I compiti che quotidianamente un assistente sociale svolge non sempre sono considerati allo stesso livello di importanza, quando addirittura, come si è visto in precedenza, molti di essi non vengono pressoché riconosciuti. L'ottica comune riconosce il valore di compito professionale soprattutto all'attività svolta nella relazione diretta con le persone che si rivolgono al servizio, o quelle attività codificabili perché collegate ad atti formali come il procedimento amministrativo o la relazione che viene inviata all'esterno: ciò è particolarmente chiaro se si considerano gli strumenti utilizzati nelle amministrazioni per la rilevazione della produttività, ai quali si accennava in precedenza, interessati soprattutto alla rendicontazione del numero delle visite domiciliari, dei colloqui, degli inserimenti in struttura, il numero dei casi in carico e così via.

La logica del professionista mal si accorda con questa impostazione: non parte da un mansionario, non struttura la sua azione sull'erogazione di prestazioni misurabili ma svolge il suo lavoro attivando processi di conoscenza della situazione, progettati e orientati a obiettivi verificabili, rivolti alla costruzione e manutenzione di reti di relazioni, alla promozione delle risorse, sia quelli rivolti alle persone e al loro contesto, sia orientati al miglioramento delle risposte istituzionali e comunitarie.

L'obiettivo del gruppo di lavoro, quindi, è stato quello di misurare il tempo dedicato ad ogni compito (le attività svolte nella giornata nell'arco di un mese) analizzando gli interventi individuali e tutte le azioni non necessariamente legate alla singola situazione. Si è cercato cioè di analizzare l'impiego del tempo secondo quanto il professionista programma giorno per giorno, ma anche del tempo 'dettato' da altri: i tempi amministrativi interni alla propria organizzazione ma anche i tempi di altre istituzioni, quali le autorità giudiziarie, i tempi delle persone, di elaborazione e consapevolezza della propria situazione, quanto le scadenze assegnate.

Il progetto è stato strutturato tenendo conto dell'esigenza di definire e di esplicitare le aree di attività, segmentandole in compiti quanto più elementari, per poter raccogliere più informazioni possibili e sottoporre lo strumento ad assistenti sociali impegnati in contesti differenziati per tipologia di organizzazione (enti locali, sanità, dipartimenti ministeriali, terzo settore,

servizi territoriali e residenziali), per tipologia di problematica (adulti, minorenni, salute mentale, inclusione, non autosufficienza, dipendenze e altro) e per caratteristiche del territorio nel quale si lavora (Roma e capoluoghi, piccoli comuni).

La differenziazione era mirata a individuare, nella successiva analisi dei dati, gli elementi comuni e le ricorrenze nelle modalità operative che definissero il profilo trasversale dell'assistente sociale, in altri termini l'essenza del ruolo professionale. In concreto la definizione dei compiti elementari già si basava sull'obiettivo di sperimentare uno strumento che potesse rappresentare il fattore comune della professione, tanto da essere applicabile a situazioni molto diversificate. Individuare un codice di 'misurazione' che potesse soddisfare le esigenze di analisi e rendicontazione di ogni assistente sociale richiedeva infatti di includere più variabili possibili.

Grazie alla eterogeneità del gruppo e partendo dall'analisi di esperienze pregresse, è stato possibile scomporre il lavoro in singoli elementi/attività differenziati a seconda dei contesti organizzativi e dei ruoli ricoperti, ed altri a carattere trasversale. Dall'analisi dei processi di lavoro è stato quindi possibile individuare i compiti svolti in modo ricorrente e che qualificano la professione. Sono state inoltre individuate altre tipologie di attività svolte in sostituzione di colleghi o in supplenza di altri dipendenti dell'organizzazione, non riferite al profilo professionale (in particolare si tratta di compiti amministrativi svolti per non interrompere processi di lavoro che penalizzerebbero sostanzialmente le persone che si rivolgono al servizio).

Sono state quindi create alcune schede suddivise secondo le aree di lavoro individuate (progettazione, ricerca, formazione, coordinamento, organizzazione, persone/utenti). Per quanto riguarda le attività di accompagnamento rivolte a persone/utenti sono state create due schede: la prima, finalizzata a raccogliere i dati delle attività quotidiane del mese per ciascun cittadino o nucleo familiare, annotando il tempo dedicato all'attività nella casella corrispondente al giorno e all'intervento effettuato (quali colloquio, riunione, relazione, e così via), in modo tale da avere il quadro complessivo del numero degli interventi e del tempo dedicato alla specifica situazione; la seconda scheda è stata invece utilizzata per riepilogare il totale delle ore di attività mensili dedicate al lavoro individuale e familiare in forma 'diretta'. Analogamente a questa seconda sono state costruite, incrociando le singole attività con il tempo dedicato, le schede che avevano lo scopo di raccogliere i dati riferiti alle altre dimensioni operative. Componendo il quadro complessivo delle attività mensili è stato

possibile non solo quantificare il lavoro svolto attraverso il tempo registrato, ma anche qualificare la distribuzione di questo tempo nel ventaglio delle funzioni professionali.

Complessivamente, il percorso ha richiesto più di un anno per la costruzione dello strumento, un mese per la sperimentazione e circa due mesi per analizzare i dati e organizzare l'evento di diffusione dei risultati.

La sperimentazione si è svolta in due riprese. La prima è stata realizzata nel periodo 22 febbraio-19 marzo 2016 ed ha coinvolto 114 assistenti sociali: 8 degli ospedali, 2 della ASL di Viterbo e 30 di Roma, 57 del comune di Roma (3 del dipartimento Politiche Sociali e 54 dei municipi) e 17 del privato sociale. Le schede compilate e consegnate a fine sperimentazione sono state 76; 38 professionisti non hanno infatti portato a termine la sperimentazione per mancanza di tempo, per insufficiente dotazione strumentale, o perché la scheda risultava a loro avviso eccessivamente complessa.

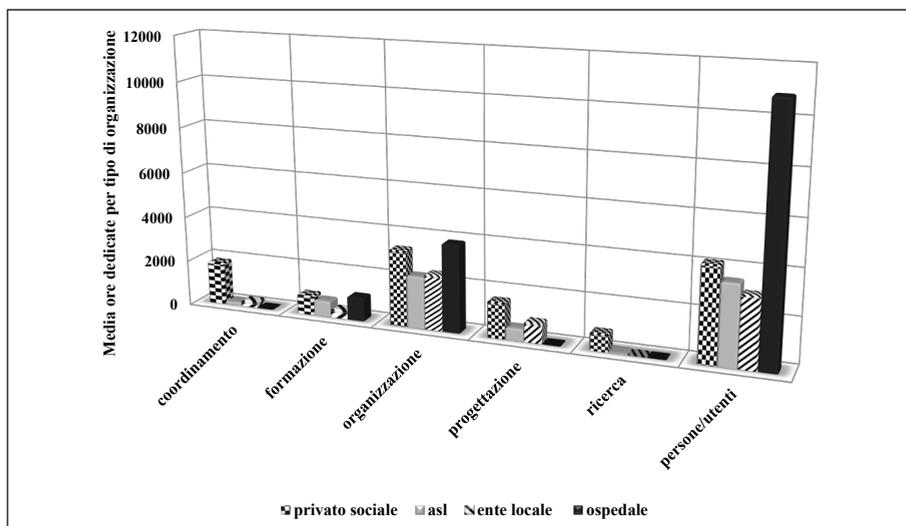
Coloro che hanno portato a termine la prima sperimentazione hanno giudicato utile lo strumento di lavoro e per lo più semplice da compilare; hanno rilevato inoltre il valore di stimolo alla riflessività sul proprio lavoro, che ha prodotto una maggiore consapevolezza. Le schede complessivamente hanno infatti permesso di far emergere la specificità delle azioni proprie dell'assistente sociale. Tra le criticità che i compilatori hanno rilevato in sostanza emergono alcune difficoltà nell'uso dello strumento, che richiedeva di dettagliare e ricostruire tutti i momenti della giornata lavorativa, unitamente alla difficoltà di ricavare uno spazio per utilizzare la scheda, a fronte delle richieste a carattere emergenziale che contraddistinguono i servizi.

Nella sperimentazione si è deciso di accorpare parzialmente tra loro le aree di attività individuate in precedenza in tre macro-aree, che facevano riferimento in particolare a:

- area organizzazione, coordinamento e formazione: comprendeva le attività relative alla funzione organizzativa: formazione (erogata e ricevuta), coordinamento del personale, attività di accoglienza e/o segretariato sociale, attività istituzionali attribuite, attività istituzionali in sostituzione di altri colleghi, attività non specifiche (non legate al profilo professionale, ad esempio rilascio informazioni generiche, fotocopie, invio fax, e così via);
- area progettazione e ricerca: singoli progetti in essere o ricerche in corso;
- area persone/utenti: attività di presa in carico delle singole situazioni.

Dai primi risultati è emerso in modo evidente come la distribuzione temporale del lavoro professionale nelle tre aree sia correlata al tipo di istituzione/organizzazione all'interno della quale il professionista presta attività lavorativa. In particolare, la partecipazione alla sperimentazione di assistenti sociali operanti nel privato sociale, nelle ASL, nei municipi e negli ospedali ha evidenziato la differente distribuzione del tempo nelle aree sopra descritte mettendo in luce diversi modelli organizzativi ed evidenziando le aree di lavoro nelle quali le attività professionali si distribuiscono, come si può osservare nel grafico seguente.

Grafico 1.1 – Distribuzione del tempo dedicato alle diverse aree di attività professionale nei differenti contesti organizzativi (valori assoluti)



Il primo dato evidente che il grafico mette in luce è l'attività all'interno delle realtà ospedaliere, in cui si osserva un picco nel lavoro con le persone/utenti, l'assenza di attività nel coordinamento, progettazione e ricerca, un dato nella media nelle attività formative e il dato più alto rilevato sull'organizzazione. Il privato sociale appare invece essere l'ambito lavorativo nel quale le attività nelle aree della formazione, della progettazione e della ricerca superano gli altri contesti lavorativi mentre l'attività connessa all'organizzazione e al lavoro con le persone/utenti è seconda solo a quella osservabile in ospedale. I contesti dell'ente locale e della ASL sembrano avere lo stesso andamento tranne che per una tendenza invertita sull'attività formativa, in cui la ASL è maggiormente impegnata, e l'attività della

progettazione in cui risulta essere più impegnato l'ente locale.

Da una lettura di insieme del grafico e da una più specifica delle singole aree sono evidenti delle differenze strutturali collegate all'organizzazione entro la quale si inserisce l'attività professionale, che suggeriscono orientamenti differenti in ordine alla gestione delle risorse umane, e più in generale al modo di intendere la propria *mission*.

Alla luce delle criticità emerse il gruppo ha iniziato ad elaborare uno strumento informatico usando il programma *Access*⁶, per ovviare alle difficoltà di una compilazione manuale. La seconda sperimentazione si è svolta nel mese di febbraio 2017; hanno inizialmente chiesto di parteciparvi 101 assistenti sociali, ma al termine del periodo previsto sono stati restituiti solo 20 *data base* compilati. Anche in questo caso, le difficoltà segnalate sono state riferibili alla strumentazione informatica insufficiente e alla scarsa conoscenza del programma.

L'analisi dei risultati della sperimentazione ha permesso nel suo complesso di intravedere le possibili ricadute positive dell'uso dello strumento. Sul piano individuale, innanzitutto, registrare con sistematicità l'impegno quotidiano stimola la riflessione sulla propria attività, sulle scelte di priorità, sulle modalità di lavoro, ma evidenzia anche le possibili derive rispetto alla specificità del lavoro. Nell'accezione più quantitativa e standardizzata della rendicontazione del lavoro sfuggono infatti una serie di attività, quali la formazione e la ricerca ma anche ad esempio l'analisi periodica dei bisogni del territorio con il fine di rendere i servizi sempre più adeguati a rispondervi: attività che non sono ritenute rilevanti da chi propone strumenti in una logica di controllo delle prestazioni, senza un'adeguata consapevolezza delle specificità professionali.

Il risultato dal punto di vista quantitativo non è stato molto consistente ma il percorso svolto ha confermato che l'uso diffuso dello strumento potrebbe consentire di rendicontare il lavoro come valore del professionista, ma anche come supporto alle scelte di politica sociale.

Uno strumento costruito nel rispetto della specificità professionale permette infatti di rendicontare in modo qualificato e fa emergere il lavoro che sarebbe altrimenti invisibile. Una restituzione qualitativa del valore professionale consente di individuare con maggiore evidenza le risorse umane necessarie in un determinato contesto e rileva il rapporto tra il

⁶ L'elaborazione dei contenuti e della struttura complessiva delle schede sono state frutto del lavoro dell'intero gruppo, tuttavia la trasposizione nel formato adatto al programma *Access*, e l'inserimento nello stesso, sono stati realizzati grazie alla competenza in campo informatico dell'A.S. dott. Emiliano Serretiello.

contesto organizzativo e la distribuzione del tempo professionale nelle differenti linee di attività. Non si tratta di differenze legate al mandato istituzionale e quindi alle prerogative del servizio nel quale si lavora, ma delle differenti opportunità che sono presenti nei luoghi di lavoro, per esercitare la professione declinata in tutte le sue funzioni.

Le differenze rilevate tra le organizzazioni che favoriscono esperienze di formazione, rispetto a altre dove non c'è spazio per fare ricerca o per progettare risorse, indicano la difficoltà a esplorare tutte le dimensioni professionali, in favore di modelli operativi orientati principalmente al lavoro prestazionale: senza uno spazio adeguato e costantemente dedicato alla lettura dei bisogni e delle risorse della comunità e alla loro evoluzione, si rischia di focalizzarsi sempre e solo sulle attività già esistenti, riproponendo quindi risposte già sperimentate, in una dinamica ingessata e sempre uguale a se stessa.

La distribuzione del tempo nelle differenti linee di attività rappresenta quindi un indicatore qualitativo dell'uso complessivo del tempo/lavoro, non più solo una misura quantitativa, ma un profilo operativo sul quale riflettere e ripensare – come comunità professionale – l'organizzazione del proprio lavoro, l'esercizio dell'autonomia e lo sviluppo di nuove competenze.

Alla luce di tale profilo si pone con una nuova forza la necessità di costruire metodologie e strumenti il più possibile condivisi per la rilevazione dell'utilizzo del tempo professionale degli assistenti sociali: sia come strumento 'interno', capace di favorire la riflessione sul proprio agire, sia per promuovere il miglioramento qualitativo delle organizzazioni di lavoro e, in senso più ampio, delle politiche sociali del territorio.

4. La seconda fase: il disegno della ricerca

A seguito delle prime sperimentazioni e delle riflessioni da esse scaturite nasce un accordo di collaborazione tra il CROAS Lazio e l'Università Roma Tre, con l'obiettivo di esplorare l'utilizzo del tempo professionale da due diversi e complementari punti di vista: da un lato, sotto un profilo maggiormente oggettivo, attraverso la costruzione e validazione di un nuovo strumento che permetta la rilevazione e l'auto-monitoraggio della quantità e della qualità del tempo professionale; dall'altro, esaminandone la percezione soggettiva della comunità professionale. Il gruppo di lavoro,

in parte rinnovato nei componenti⁷, decide di svolgere le due attività connesse in una sequenza temporale che dapprima esplori la percezione soggettiva, essenzialmente per due ordini di motivi: innanzi tutto, affinché la percezione non venga – tranne che eventualmente per una piccola parte di iscritti che avevano partecipato alle prime due sperimentazioni – influenzata dalla rilevazione oggettiva attraverso l'automonitoraggio; secondariamente, per poter utilizzare anche i risultati della ricerca per meglio costruire il successivo strumento.

Poiché le sperimentazioni iniziali avevano evidenziato alcune criticità riguardo alla interpretazione dei concetti che indicavano le diverse aree di attività⁸, è stato realizzato preliminarmente un lavoro di definizione e risistemizzazione delle macroaree, nonché delle singole attività in esse contenute. Tale percorso si è svolto tra aprile e ottobre 2018, e si è snodato attraverso 11 focus group (Bezzi, 2013)⁹, nei quali sono state affrontate le diverse macroaree e le singole attività, sino a giungere ad una legenda condivisa (Allegato 1), da mettere a base sia della ricerca sulla percezione sia del successivo strumento di automonitoraggio sull'utilizzo del tempo professionale. Rispetto alle prime sperimentazioni, il percorso ha suggerito di riorganizzare le attività professionali dell'assistente sociale in 5 macroaree: organizzazione, progettazione, ricerca, formazione/supervisione, persone/utenti.

Il gruppo ha quindi proseguito il lavoro delineando il disegno della ricerca a partire dall'ipotesi generale che complessivamente nei servizi si tenda a sovra-ordinare l'impegno lavorativo diretto con le persone rispetto alle altre aree di attività – che pure come si è visto fanno parte del proprio ruolo professionale, e che potrebbero favorire un lavoro qualitativamente migliore, anche nei riguardi di persone e famiglie. In particolare, si voleva

⁷ Del gruppo di lavoro che ha promosso e realizzato la ricerca hanno fatto parte: per il CROAS Lazio, Irene Notarfonso e Maria Cristina Primavera come consigliere delegate, Natan Abballe (studente magistrale Università "Sapienza"), Annunziata Bartolomei, Maria D'Alessandro, Loredana Ferrante, Laura Paradiso, Maria Concetta Ruggeri, Emiliano Serretiello; per l'Università Roma Tre, Marco Burgalassi con la funzione di responsabile scientifico, Cristina Tilli e le studentesse della laurea magistrale in Management delle Politiche e dei Servizi Sociali Martina D'Ariano e Martina Improta.

⁸ In particolare, i concetti riferiti a 'progetti' e 'progettazione' – che nelle intenzioni dei promotori delle sperimentazioni erano legati ad una specifica area di attività a carattere *meso* e *macro* – sono stati in molti casi intesi nell'ottica del progetto individuale a favore di singoli e famiglie.

⁹ I focus group hanno rappresentato una sorta di ricerca di sfondo, e sono stati registrati e trascritti grazie alla collaborazione di alcuni studenti magistrali e giovani assistenti sociali che hanno partecipato al percorso.

dunque andare ad indagare, attraverso l'auto-percezione degli interessati:

- se e quanto l'utilizzo del proprio tempo professionale sia complessivamente 'sbilanciato' a favore del lavoro con persone/utenti, a scapito delle altre aree operative (organizzazione, progettazione e ricerca) ed ai tempi utilizzati per la 'manutenzione' delle risorse umane (formazione e supervisione);
- se e quanto – all'interno di ciascuna area – il tempo venga distribuito in maniera omogenea tra le diverse attività o se, a seconda dei contesti organizzativi o di altre caratteristiche professionali e/o personali, l'impegno di tempo risulti diversificato tra le varie attività;
- se, alla luce dell'utilizzo del proprio tempo, emergano profili identitari almeno in parte differenti;
- quali siano i fattori che influenzano l'utilizzo del tempo professionale – ovvero se il maggiore impegno in una piuttosto che in un'altra area possa dipendere da elementi maggiormente legati ai singoli percorsi, personali e professionali, oppure ai contesti territoriali e organizzativi in cui il lavoro si svolge.

Si è ritenuto opportuno raggiungere il maggior numero possibile di iscritti, anche nella prospettiva del proseguimento del percorso con la costruzione del nuovo strumento; per tale motivo si è scelto di svolgere una *web survey* rivolta all'universo degli iscritti al CROAS Lazio, occupati in qualità di assistenti sociali¹⁰, secondo la modalità definita da Lombi (2015: 32) delle «*web survey* diffuse tramite raccolta di mailing list». Si è quindi optato per lo strumento del questionario strutturato, che indagasse la percezione degli intervistati riguardo al proprio impegno nelle singole macroaree/dimensioni e successivamente circa l'organizzazione complessiva del proprio tempo professionale. Il questionario, impostato attraverso la funzione 'Moduli' di Google¹¹, è rimasto online un mese, dal 13 aprile al 12 maggio 2019¹².

¹⁰ Trattandosi di una indagine sull'utilizzo del tempo professionale non poteva che essere rivolta a chi effettivamente era occupato in qualità di assistente sociale. Tuttavia, al momento della rilevazione, il database del CROAS non disponeva di dati aggiornati circa la situazione lavorativa degli iscritti; per tale motivo le comunicazioni, come si vedrà più avanti, sono state inviate a tutti gli iscritti, precisando il *target* a cui la rilevazione era rivolta.

¹¹ Come avvenuto nelle prime sperimentazioni per la trasformazione delle schede nel programma *Access*, anche in questo caso l'inserimento su Google Moduli, con gli opportuni aggiustamenti, del questionario costruito dal gruppo è stato curato dal dott. Emiliano Serrettiello, così come le prime operazioni di pulizia dei dati.

¹² Una prima lettura dei dati analizzati nel prosieguo del volume è stata presentata alla 2^a Conferenza Italiana sulla Ricerca di Servizio Sociale, tenutasi a Trento il 31/5 e 1/6/2019.

Coerentemente con gli obiettivi della ricerca, il questionario è stato composto da complessive 28 domande, articolate in 4 sezioni:

- la sezione 1, 'Contesto lavorativo', presentava un duplice scopo: da un lato, raccogliere informazioni riguardo alla collocazione lavorativa in cui si trovano gli intervistati e ad elementi quali la tipologia del rapporto di lavoro, il ruolo ricoperto e l'ambito operativo/target di utenza; dall'altro, aiutare gli intervistati a situarsi all'interno del proprio contesto professionale;
- la sezione 2, 'Aree di attività', entrava direttamente nel merito delle singole aree identificate¹³: progettazione, ricerca, organizzazione, formazione, persone/utenti; all'interno dell'area formazione è stato svolto un approfondimento specifico sul tema della supervisione professionale. Per ciascuna area è stato chiesto se fossero state svolte le singole attività in un arco di tempo definito (nella maggior parte dei casi, il triennio 2016-2018; per l'area persone/utenti si è chiesto invece di fare riferimento ad un mese 'usuale') e di quantificare la partecipazione complessiva, in alcuni casi attraverso l'indicazione del numero di progetti/ricerche, in altri chiedendo di ordinare le attività svolte, da quella che li ha impegnati maggiormente a quella che hanno svolto di meno;
- la sezione 3, 'L'organizzazione del proprio tempo professionale', ha chiesto agli intervistati di stimare, attraverso l'indicazione di percentuali, la suddivisione del proprio tempo-lavoro nelle diverse aree di attività nell'anno 2018, e come invece avrebbero desiderato poterlo organizzare; ha poi proposto alcune domande volte a cogliere da quali fattori possa dipendere l'organizzazione del tempo professionale e la rilevanza attribuita alle diverse aree;
- la sezione 4, 'Anagrafica', ha infine raccolto informazioni riguardanti il profilo dei partecipanti quali il genere, l'età e gli anni di lavoro.

È necessaria a questo punto una precisazione di carattere metodologico. Come la letteratura rileva (Bethlehem, 2010; Gabbiadini *et al.*, 2011; Lombi, 2015; Greenacre, 2016), la ricerca attraverso il web presenta, oltre ai vantaggi in termini di minori costi e impegno nella raccolta dei dati, anche alcuni limiti, in particolare in relazione ai possibili *selection bias* del campionamento, dovuti in parte allo strumento di Internet, in parte all'utilizzo, come in questo caso, di un campione autoselezionato. Sotto il primo profilo, gli studi rilevano come, nella popolazione generale, vi

¹³ All'inizio di ogni area, prima delle relative domande, il questionario presentava la descrizione dell'area stessa, secondo le indicazioni della legenda di cui si è visto in precedenza.

siano differenze nell'accesso ad Internet, correlati alle fasce d'età e ad altre caratteristiche sociodemografiche (Bethlehem, 2010), ed in molte *web survey* sia sostanzialmente impossibile conoscere l'universo di riferimento. L'altro elemento di criticità riguarda l'autoselezione del campione, che induce generalmente una maggior propensione a partecipare in chi è più motivato ed interessato ai temi che una ricerca propone, provocando in questo modo una distorsione.

Nella consapevolezza di tali possibili criticità, sono state messe in atto alcune azioni volte direttamente a limitare, almeno in parte, i possibili *bias* – o che potrebbero averli indirettamente limitati. Innanzi tutto, nel caso specifico l'universo di riferimento, rappresentato da tutti gli iscritti, era noto, ed il CROAS ha impostato una campagna di comunicazione massiva (inserimento della notizia dell'avvio della ricerca sul proprio sito web; invio di una newsletter e 4 mail specifiche, indirizzate a tutti gli iscritti¹⁴, con cadenza settimanale, per tutta la durata della rilevazione) per favorire il maggior livello possibile di informazione sulla ricerca (Van Mol, 2017). Riguardo invece al tema della autoselezione dei rispondenti in base all'interesse per il tema, si ritiene che potrebbe nel caso specifico essere stata mitigata, almeno in parte, dal riconoscimento di crediti validi per la formazione continua obbligatoria, ritenuto opportuno alla luce del percorso di autoriflessività che la compilazione del questionario richiedeva ai partecipanti.

Successivamente alla ricerca, è stato infine possibile confrontare alcune caratteristiche del campione dei rispondenti con quelle dell'universo degli iscritti, a seguito di un aggiornamento del database regionale effettuato nel 2020; da tale confronto emerge una sostanziale sovrapponibilità tra il campione dei rispondenti e l'universo¹⁵ degli iscritti al CROAS Lazio, a parità di condizioni, ovvero considerando gli assistenti sociali occupati in coerenza con il loro profilo professionale.

A conclusione del periodo di rilevazione e delle operazioni di pulizia dei dati, il numero dei questionari validi è risultato di 1378¹⁶, pari al 40,5%

¹⁴ Il CROAS negli ultimi anni comunica con i propri iscritti sostanzialmente solo attraverso tali canali, pertanto il tasso di coloro che non hanno fornito il proprio indirizzo mail si aggira intorno all'1-2% del totale degli iscritti; si può dunque affermare che sostanzialmente tutti gli assistenti sociali del Lazio siano stati raggiunti dalla informazione ed invitati a partecipare alla ricerca.

¹⁵ Anche se i dati relativi all'universo si riferiscono ad un lasso temporale successivo di circa un anno a quello della rilevazione, non ci sono motivi per ritenere che la struttura complessiva degli iscritti sia, in tale arco di tempo, radicalmente mutata.

¹⁶ I questionari validi erano in realtà 1440; tuttavia, nonostante le comunicazioni indicassero la necessità di essere occupati come assistenti sociali per poter partecipare, 62 erano stato compilati da iscritti al CROAS che in quel momento non lavoravano come

dell'universo dei 3401 iscritti al momento della rilevazione. I questionari sono stati quindi sottoposti ad una prima lettura e successiva analisi attraverso il *software* SPSS.

5. *Le caratteristiche del campione*

Come si è visto in precedenza, a conclusione del questionario era stata posta una sezione anagrafica che indagava alcune caratteristiche personali quali genere, età ed anni di esperienza lavorativa. Sotto il primo profilo si conferma, con il 91% dei rispondenti, l'assoluta preponderanza femminile, già osservata in altre ricerche a livello nazionale (CENSIS-CNOAS, 1999; Facchini, 2010) e nella regione Lazio (Burgalassi, 2012a), e successivamente confermata dal 91,7% del database aggiornato al 2020.

Tab. 1.1 – Distribuzione del campione per età e anni di lavoro (valori percentuali)

| Fasce d'età | | Anni di esperienza lavorativa | |
|-------------|------|-------------------------------|------|
| 24-30 | 10,6 | fino a 5 | 20,5 |
| 31-40 | 26,9 | da 6 a 15 | 30,7 |
| 41-50 | 28,4 | da 16 a 25 | 27,1 |
| 51-60 | 24,6 | da 26 a 35 | 17,6 |
| 61 e oltre | 9,4 | da 36 a 45 | 4,1 |

Nella tab. 1.1 è possibile osservare il confronto delle distribuzioni per fasce d'età e anni di esperienza lavorativa; come si vede, sotto il primo profilo la fascia che raccoglie il maggior numero di professionisti è rappresentata dai 41-50 anni, seguita da coloro che ne hanno tra i 31 e i 40 e tra 51 e 60. Meno rappresentate, intorno al 10%, le fasce degli infratrentenni e degli ultrasessantenni. Da questo punto di vista va rilevato un leggero sbilanciamento, in confronto all'universo censito nel 2020, nella fascia 31-40, sovra-rappresentata di circa 4 punti percentuali a scapito delle fasce d'età più anziane. Il dato sugli anni di esperienza lavorativa si mostra leggermente differente, con uno spostamento verso le prime fasce, maggiormente rappresentate. Può essere interessante in questo senso osservare le correlazioni tra le diverse modalità, per approfondire meglio il rapporto tra età e anni di esperienza.

assistenti sociali, e dunque non sono stati tenuti in considerazione.

Tab. 1.2 – Rapporto tra fasce d'età e di anni lavorativi (valori percentuali di colonna)

| Fasce d'età | Anni di lavoro | | | | | Totale |
|-------------|----------------|-------|-------|-------|-------|--------|
| | fino a 5 | 06-15 | 16-25 | 26-35 | 36-45 | |
| fino a 30 | 49,1 | 1,7 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 10,6 |
| 31-40 | 37,8 | 59,6 | 2,9 | 0,4 | 0,0 | 26,9 |
| 41-50 | 9,5 | 32,4 | 59,9 | 1,7 | 0,0 | 28,4 |
| 51-60 | 3,2 | 5,9 | 31,3 | 74,8 | 12,5 | 24,6 |
| 61 e oltre | 0,4 | 0,5 | 5,9 | 23,1 | 87,5 | 9,4 |

L'ipotesi iniziale – nel creare a posteriori gli accorpamenti sia per l'età che per gli anni lavorativi – era che potesse esserci una certa corrispondenza tra le rispettive fasce, segnalata dalle caselle in grigio. Tale corrispondenza sarebbe stata totale qualora fossero contemporaneamente presenti due condizioni: la prima, che tutti i partecipanti avessero compiuto gli studi subito dopo il completamento delle scuole superiori; la seconda, che avessero sostanzialmente trovato lavoro poco dopo il compimento degli studi universitari ed il conseguimento della abilitazione. Pur nella consapevolezza che entrambe le condizioni sono soggette ad una ampia variabilità (la prima legata prevalentemente a fattori individuali, la seconda soprattutto all'andamento del mercato del lavoro) appare interessante osservare il livello di corrispondenza.

Come si può osservare dalla tabella, questo aumenta comprensibilmente con l'avanzare degli anni, ma si mantiene al di sotto del 60% nelle prime tre fasce. In particolare, solo la metà di coloro che presentano fino a 5 anni di esperienza lavorativa appartiene alla fascia di età più giovane, mentre oltre $\frac{1}{3}$ si trova in quella dei trentenni, ed una quota comunque significativa si colloca oltre i 40. Questa distribuzione, unita ad una presenza rilevante nelle fasce d'età immediatamente superiori a quelle contrassegnate dalle caselle grigie, restituisce l'idea che per le generazioni più adulte l'ingresso nel mondo del lavoro sia stato più veloce, mentre in particolare le fasce più giovani approccino mediamente più tardi alla professione: in parte forse anche per scelte personali (non è infrequente trovare nei corsi di laurea persone che, ad esempio, già lavorano nel mondo del sociale e ad un certo punto decidono di intraprendere la professione di assistente sociale), in parte per difficoltà di inserimento nel mondo del lavoro.

Un altro elemento definitorio delle caratteristiche del campione è rappresentato dalla collocazione lavorativa dei partecipanti, che è stata esplorata attraverso due dimensioni: l'identificazione del datore di lavoro e quella del luogo/servizio in cui il lavoro viene effettivamente svolto.

Nella realtà laziale infatti, come evidenziato in una precedente ricerca (Burgalassi, 2012a) e sulla base della conoscenza delle realtà territoriali maturata dai partecipanti al gruppo di lavoro, vi è una presenza significativa di situazioni in cui il datore di lavoro è costituito da un ente, per lo più di terzo settore, ma i professionisti impegnano poi la loro opera in contesti organizzativi diversi (principalmente enti locali, in parte anche ASL). La necessità di distinguere le due dimensioni sopra descritte risponde dunque ad un duplice motivo: da un lato, di disambiguare il più possibile i termini; dall'altro, vista la connessione tra utilizzo del tempo e ambiti organizzativi già osservata anche nelle prime sperimentazioni, di poter più correttamente osservare le correlazioni tra gli stessi e le risposte ottenute.

Tab. 1.3 – Distribuzione del campione per datore di lavoro e luogo di lavoro effettivo (valori percentuali)

| Datore di lavoro | | Luogo di lavoro effettivo | |
|---------------------------|------|---------------------------|------|
| Comune | 23,6 | Comune | 37,1 |
| Ministero della Giustizia | 3,8 | Ministero della Giustizia | 3,8 |
| Azienda USL | 16,0 | Azienda USL | 18,6 |
| Cooperativa sociale | 28,9 | Cooperativa sociale | 14,0 |
| Ente di natura privata | 7,3 | Ente di natura privata | 8,3 |
| Altro ente pubblico | 10,5 | Altro ente pubblico | 13,0 |
| Altro terzo settore | 2,2 | Altro terzo settore | 2,9 |
| Altro | 1,5 | Altro | 2,4 |
| Libera professione | 6,2 | | |

Come si può osservare in tab. 1.3, l'ipotesi iniziale viene confermata, e trova riscontro, come tendenza generale, anche dalla esplorazione dell'universo realizzata nel 2020. Nel Lazio quindi si conferma nel tempo, ed anzi vede un aumento nel corso degli ultimi 10 anni (Sammarco, Tilli, 2012) una tipologia di esternalizzazione in certo modo spuria, favorita probabilmente dal blocco delle assunzioni nel settore pubblico: quella attraverso cui alle cooperative sociali viene affidato l'incarico di fornire personale che poi sostanzialmente opera nei e per i servizi pubblici. Tale fenomeno può ancor meglio essere osservato incrociando le due variabili in precedenza analizzate separatamente.

Tab. 1.4 – Distribuzione correlata tra datore di lavoro e luogo di lavoro effettivo (valori assoluti)

| Datore di lavoro | Luogo di lavoro effettivo | | | | | | Totali* |
|------------------------------|---------------------------|--------------------------------------|------------------------|----------------|--------------------|-----------------|---------|
| | Comune | Distretto/ consorzio/ comunità | Ministero Giustizia | Azienda USL | Cooper. Sociale | Ente privato | |
| Comune | 314 | 6 | 0 | 0 | 1 | 0 | 325 |
| Distretto/consorzio/comunità | 19 | 17 | 0 | 2 | 3 | 0 | 41 |
| Ministero Giustizia | 0 | 0 | 47 | 1 | 3 | 0 | 53 |
| Azienda USL | 0 | 4 | 0 | 206 | 1 | 0 | 220 |
| Cooperativa Sociale | 152 | 13 | 0 | 35 | 168 | 8 | 398 |
| Ente privato | 3 | 3 | 0 | 2 | 3 | 84 | 100 |
| Libera professione | 9 | 5 | 4 | 6 | 13 | 19 | 86 |
| Totali* | 511 | 53 | 52 | 256 | 193 | 114 | 1378 |

* Le frequenze indicate si riferiscono al totale degli assistenti sociali che dipendono/lavorano per l'ente di volta in volta indicato, e sono quindi comprensivi anche di alcune frequenze sparse in altri enti dei quali non è stato inserito il dato in tabella.

Nella tab. 1.4 sono stati riportati i dati relativi agli ambiti organizzativi maggiormente rappresentati, mantenendo il dato specifico relativo alle realtà territoriali aggregate, che nella tabella precedente erano ricompresi nella voce 'altro ente pubblico'. Nelle caselle più scure troviamo coloro per i quali il datore di lavoro coincide con il luogo di lavoro effettivo, mentre nelle rimanenti possiamo osservare diversi movimenti. Già ad un primo colpo d'occhio appare evidente come, tra i partecipanti che dipendono da una cooperativa, il numero di coloro che operano effettivamente nelle cooperative stesse sia sostanzialmente equivalente a coloro che lavorano in enti locali territoriali, ed una minima parte di essi sia occupato nelle ASL. Un fenomeno analogo, benché decisamente più contenuto nei numeri, è osservabile per coloro che si dichiarano liberi professionisti¹⁷ – e che invece sembrano più semplicemente doversi attrezzare con partite IVA per poter lavorare, in maggior numero nel privato ma paradossalmente anche nelle cooperative. Infine, pur anche qui con numeri ridotti, è interessante osservare il ruolo svolto, presumibilmente nelle realtà territoriali con piccoli comuni, dalle aggregazioni favorite dai Piani di Zona, con i cui fondi viene spesso garantito il servizio sociale negli enti di dimensioni più ridotte¹⁸.

¹⁷ Una domanda iniziale aveva indagato la tipologia del rapporto di lavoro, rilevando che il 90% dei partecipanti ha un rapporto di lavoro dipendente, il 6% dichiara di svolgere la libera professione e la quota rimanente presenta contemporaneamente entrambe le tipologie di rapporto lavorativo.

¹⁸ È utile ricordare che la regione Lazio presenta una configurazione demografica del tutto peculiare; dei circa 5.750.000 abitanti, la metà risiede nella città di Roma, dei rimanenti una ulteriore metà negli altri comuni della provincia romana, e dunque solo ¼ degli abitan-

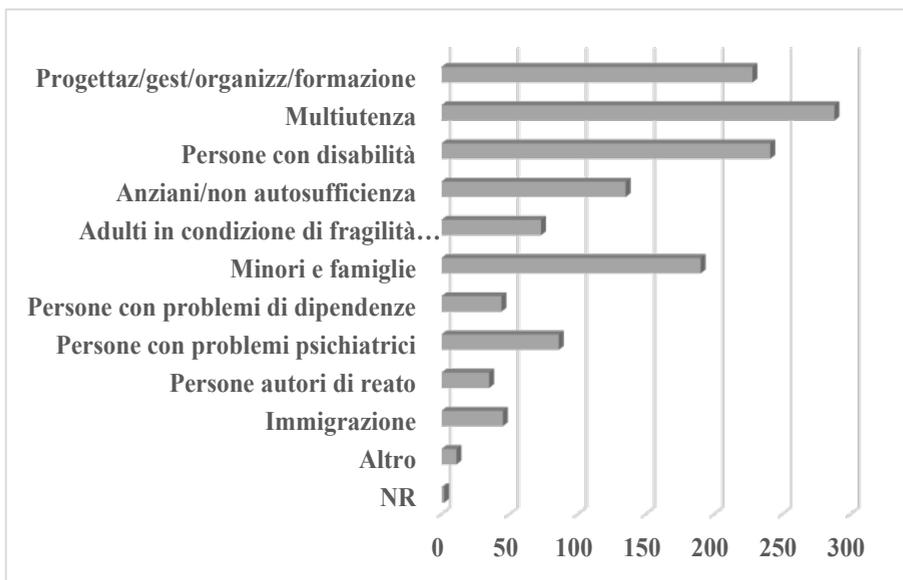
Le ultime due domande tendenti a costruire un profilo dei partecipanti riguardavano il ruolo ricoperto e l'area di intervento prevalente nella quale erano occupati, in entrambi i casi con riferimento al momento della rilevazione; anche in questo caso infatti si riteneva utile poter esplorare se tali elementi fossero correlati a delle differenze nell'utilizzo del tempo professionale.

Dal punto di vista del ruolo, il 72% dei partecipanti è un assistente sociale di base, un 25% circa ricopre ruoli di coordinamento con personale assegnato e solo poco più del 2% riveste ruoli dirigenziali. Vale la pena di evidenziare che, sotto questo aspetto, sembra profilarsi un diverso impegno in termini di genere: se infatti le donne, come è comprensibile se si considera il 'peso' sul totale dei rispondenti, si assestano sulle percentuali generali, gli uomini presentano una diversa distribuzione: solo il 60% di essi infatti è un assistente sociale di base, mentre il 36% riveste ruoli di coordinamento. Più esiguo il margine, comunque a favore degli uomini, dei ruoli dirigenziali, superiori per essi di circa un punto percentuale rispetto alle donne. Anche la collocazione lavorativa sembra correlata con il ruolo: dal punto di vista del datore di lavoro emerge infatti come nei comuni e nelle cooperative sociali sia un po' più frequente il ruolo di coordinamento (intorno al 29%), al contrario delle ASL dove non solo tale ruolo si attesta sul 20% ma anche i ruoli direttivi riguardano solo lo 0,5% di coloro che vi lavorano.

L'ultima caratteristica indagata, come anticipato, riguardava l'area di intervento/target in cui, in prevalenza, i rispondenti erano occupati. In sede di elaborazione del questionario si è deciso, per questa variabile, di riunire in un'unica modalità le possibili aree non rivolte direttamente alle persone/utenti, ovvero progettazione, gestione, organizzazione e formazione. Come si vedrà più avanti alcune di queste rappresentano attività diffuse, seppur con un diverso impegno, tra i partecipanti; tuttavia si è ritenuto necessario lasciare una modalità di risposta che in questo caso le tenesse insieme, 'escludendo' il lavoro diretto con l'utenza, nella ipotesi che almeno parte di coloro che rivestono ruoli di coordinamento possa aver nel tempo lasciato tali ambiti professionali.

ti occupa le rimanenti 4 province. Anche la situazione degli enti comunali è molto dispersa, considerando che – a parte Roma – solo il Comune di Latina supera i 100.000 abitanti, e che oltre il 40% dei 378 comuni della regione presenta una popolazione al di sotto dei 2.000 abitanti (dati ISTAT al 1/1/2020, <http://demo.istat.it/index.php>).

Grafico 1.2 – Distribuzione del campione per aree di intervento (valori assoluti)



Come si può osservare dal grafico, la quota più significativa dei rispondenti (il 21% circa) è occupata in ambiti multiutenza, che fanno riferimento soprattutto a contesti degli enti locali territoriali – nei comuni tale percentuale sale infatti al 34% – presumibilmente ad enti medio-piccoli, in cui gli assistenti sociali si occupano sostanzialmente di tutte le problematiche presenti, oppure ai segretariati sociali. L'ambito della disabilità, il secondo per impegno complessivo, è presente soprattutto in chi lavora nelle cooperative (34%) e negli enti privati (26%); e qui il riferimento sembra essere alle diverse tipologie di interventi e servizi attivati, a carattere domiciliare, semiresidenziale e residenziale, mentre per gli anziani l'impegno prevalente è per chi opera all'interno degli enti privati. L'ambito di famiglie e minori invece si presenta come quello maggiormente trasversale, con valori percentuali di impegno leggermente superiori (17%) nei comuni, ma abbastanza rilevanti anche nelle ASL (12%) e nelle cooperative sociali (13%). Gli altri ambiti, pur con numeri più ridotti, presentano connotazioni strettamente legate ai servizi che ad essi si rivolgono: il Ministero della Giustizia per gli autori di reato, le ASL per dipendenze e problemi di salute mentale, le cooperative per l'immigrazione.

L'area delle attività non direttamente rivolte alle persone/utenti infine, come si vede, ha una certa rilevanza – un 16% complessivo – con una

maggior presenza nei comuni (il 20% circa) ma quote significative, tra il 13 e il 17%, anche in ASL e cooperative sociali.

Provando a ricondurre a sintesi una sorta di profilo del campione dei rispondenti, si tratta per la stragrande maggioranza di donne, con un'età compresa tra i 31 ed i 60 anni ed una esperienza lavorativa che va dagli esordi sino ai 25 anni di impegno professionale. L'ente presso cui lavorano in misura maggiore è il comune, che presenta una percentuale almeno doppia rispetto alle altre organizzazioni più rappresentate (nell'ordine: le ASL, le cooperative sociali, e gli altri enti pubblici¹⁹). Un ruolo significativo dal punto di vista occupazionale è svolto da una particolare tipologia di esternalizzazione, che vede circa la metà degli assistenti sociali dipendenti da cooperative sociali svolgere effettivamente la professione all'interno di enti pubblici, in particolare nei comuni.

Dal punto di vista del ruolo, i partecipanti alla ricerca svolgono per lo più funzioni di base, e si occupano quindi, per la maggior parte, di attività direttamente a contatto con le persone/utenti, in prevalenza in servizi rivolti ad ampie fasce della popolazione, presumibilmente in realtà territoriali di dimensioni ridotte o in servizi di accoglienza. I target specifici che vedono impegnato un maggior numero di partecipanti sono rappresentati dalle aree relative a disabilità/terza età/non autosufficienza, e dall'ambito di famiglie e minori.

A partire dal prossimo capitolo si vedrà come gli stessi professionisti 'leggono' il proprio impegno nelle diverse aree di cui si compone il lavoro sociale.

¹⁹ In questa ultima aggregazione sono stati inseriti sia enti territoriali, come i distretti, sia enti a connotazione nazionale – come il Ministero dell'Interno e l'INAIL – che presentavano frequenze molto ridotte.

Capitolo II

Il servizio sociale nei processi organizzativi

Cristina Tilli e Natan Abballe*

1. *Le organizzazioni tra struttura e processo*

Il rapporto tra servizio sociale e organizzazione rappresenta uno dei tre assi portanti di quella trifocalità (Gui, 2013) che come si è visto costituisce il tratto distintivo della professione nel nostro Paese; e tuttavia, nonostante i numerosi richiami a tale collocazione, si corre spesso il rischio di lasciare sullo sfondo la pluralità di significati che il termine porta con sé. Già una prima lettura del vocabolario ne suggerisce almeno un paio: per organizzazione infatti si può intendere una «attività e modalità dell'organizzare», oppure un «complesso organizzato di persone e beni, dotato o meno di personalità giuridica» (Zingarelli, 1999: 1224).

Da uno studio più approfondito sull'origine etimologica e sullo sviluppo del concetto di organizzazione rintracciabile nel *Dizionario di Psicosociologia* (Lévy, 2005), si può osservare che lo stesso vede inizialmente un utilizzo in campo biologico, per poi estendersi all'ambito sociale e politico ed infine arrivare, a partire dal Ventesimo secolo, ad essere utilizzato con tre significati diversi¹:

- organizzazione come stato/struttura/sistema organizzativo: per indicare i componenti stabili dell'organizzazione, ovvero la struttura formale e le norme interne dell'organizzazione stessa;

* Il saggio è frutto di una collaborazione tra gli autori. Nel dettaglio, i parr. 1, 2, 3 e 6 sono stati redatti da Cristina Tilli, i parr. 4 e 5 da Natan Abballe.

¹ In questa suddivisione nei diversi significati si prende a prestito, oltre alla definizione di Lévy, anche l'analisi di Butera (2009), che distingue, come si vedrà tra un attimo, la componente *struttura* nei due aspetti di quella che potremmo definire la configurazione interna e di quello che lui stesso definisce l'*attore organizzativo*. Gosetti e La Rosa (2006) e Bonazzi (2002) mantengono invece unite queste due componenti all'interno del significato strutturale dell'organizzazione, che viene dunque vista come una «entità sociale deliberatamente costituita dagli uomini per raggiungere obiettivi determinati, e che per fare ciò si dà una struttura formale stabile e norme interne definite» (Gosetti, La Rosa, 2006: 27).

- organizzazione come soggetto collettivo (l'attore organizzativo/organismo sociale): si tratta di soggetti «dotati di una personalità giuridica, economica e sociale» (Butera, 2009: 6); alcuni legalmente riconosciuti (quali imprese, amministrazioni pubbliche, associazioni, partiti), altri i cui componenti si aggregano intorno ad interessi comuni, come i gruppi sportivi, culturali, religiosi;
- organizzazione come processo/azione organizzativa: ovvero quell'insieme di attività poste in essere sia da organizzazioni sia da singole persone e volte a definire le relazioni tra persone e cose in vista di un certo obiettivo (Bonazzi, 2002; Butera, 2009; Kaneklin, Olivetti Manoukian, 1990).

Tali significati si colgono in misura differente, come si vedrà più avanti, nei diversi approcci alle organizzazioni.

Il presente capitolo si propone di inquadrare i risultati della ricerca nella tematica più generale degli studi sulle organizzazioni, attraverso una sintesi di alcuni dei principali approcci teorici e focalizzando successivamente l'attenzione sugli aspetti essenziali del rapporto tra servizio sociale e organizzazioni. La seconda parte è rivolta all'analisi dei dati emersi dalla ricerca circa l'impegno nelle diverse attività a carattere organizzativo che gli assistenti sociali sono chiamati a svolgere, in relazione ad alcuni elementi connessi alla collocazione lavorativa, ai ruoli/funzioni svolti e ai profili dei partecipanti. Il capitolo si conclude infine con alcune riflessioni sulla mutualità del rapporto tra servizio sociale e organizzazioni.

2. Alcuni modelli teorici per leggere le organizzazioni

Dell'analisi delle organizzazioni si sono interessati molteplici studiosi di diverse discipline, con una prevalenza della sociologia e della psicologia. È possibile ricondurre i principali studi sul tema – seppur con qualche forzatura – a quattro prospettive, in una logica progressiva, da quella che potremmo definire più *hard* a quella più *soft*.

Le teorie classiche: organizzazione e razionalità

Nei diversi apporti teorici riconducibili a questo approccio – i primi, in ordine di tempo, ad interessarsi dell'analisi organizzativa – la razionalità è ritenuta l'elemento fondante delle organizzazioni, e ad essa perciò si rivolge

principalmente l'attenzione degli studiosi. Le organizzazioni infatti, in tale linea di pensiero, sono «strumenti disegnati allo scopo di raggiungere fini determinati» (Pignatto, Regazzo, 2002: 19); nel legame tra l'organizzazione ed i propri fini la razionalità si può rintracciare non necessariamente² nella determinazione degli stessi quanto nella scelta delle azioni più opportune (in termini organizzativi, per l'appunto) a perseguirli, in un'ottica di utilizzo efficiente delle risorse. È dunque a partire dai propri obiettivi che la singola organizzazione disegna la struttura interna e stabilisce quali attività porre in essere per meglio raggiungerli. I due pilastri, per così dire, di questo approccio, sono costituiti dagli studi di Max Weber sulla burocrazia e dall'organizzazione scientifica del lavoro portata avanti nelle fabbriche americane, e poi teorizzata nella prospettiva dello *Scientific Management*, da Taylor. Weber (1911, in Cocozza, 2006), a partire dall'analisi delle forme di amministrazione sviluppatesi sino agli inizi del Novecento e dal confronto con la burocrazia germanica del suo tempo, delinea un *modello burocratico*, applicabile sia alla pubblica amministrazione che alle aziende private e che rappresenta uno «strumento tecnico superiore a qualsiasi altro tipo di amministrazione fino ad allora comparso nella storia umana» (Bonazzi, 2002: 30). In tale modello l'organizzazione è definita nei minimi particolari in termini di gerarchie, specializzazione dei compiti attribuiti, vincoli e rigidità sia nell'accesso che nelle progressioni di carriera. Una parziale ed interessante ridefinizione di tale modello viene proposta da Mintzberg (1979) quando, nel descrivere cinque possibili configurazioni organizzative, identifica in particolare due potenziali modelli burocratici: la 'burocrazia meccanica' (caratteristica delle organizzazioni in cui l'attività operativa è di routine, vi è un'alta specializzazione delle mansioni ed una forte divisione del lavoro) e la 'burocrazia professionale' (in cui operano professionisti altamente formati, con un forte controllo sul proprio lavoro e dunque una gerarchia fondata più sulla competenza che sulla posizione ricoperta). Taylor infine, nella prima metà del Ventesimo secolo, a partire dalla personale esperienza in alcune aziende americane, sviluppa la propria riflessione sull'organizzazione scientifica del lavoro, procedendo dall'assunto che sia possibile analizzare scientificamente il processo produttivo, scomponendolo in singole azioni svolte dai lavoratori, per ognuna delle quali va rintracciata la *one best way*, ovvero il modo (l'unico, il migliore) per ottimizzare il lavoro, in una logica di tipo efficientista: producendo il massimo output con il minimo input di risorse (Bonazzi, 2002).

² Sulla necessità che i fini stessi rispondano ad un criterio di razionalità vi sono opinioni divergenti negli autori consultati: si vedano ad esempio le posizioni di Kaneklin, Olivetti Manoukian (1990) da un lato, e Pignatto, Regazzo (2002) dall'altro.

Organizzazione come luogo di relazioni tra soggetti

Se nel pensiero degli autori precedenti il rapporto razionale con i fini costituiva il *focus* principale dell'analisi organizzativa, in quelli riferibili a questo approccio si sottolinea maggiormente il 'fattore umano', evidenziando il ruolo rivestito dalla soggettività dei lavoratori coinvolti e dalla collaborazione tra gli stessi. In tale prospettiva si muove innanzi tutto la Scuola delle Relazioni Umane – di cui E. Mayo (1945) è il principale esponente – che prende le mosse dagli esperimenti condotti alla Western Electric Company di Hawthorne agli inizi del secolo scorso. Da tali ricerche emergono due aspetti fondamentali della realtà organizzativa: da un lato, la dimensione relazionale dell'individuo, che vive e lavora all'interno di gruppi, dai quali è influenzato nel proprio agire; dall'altro, l'insufficienza di una motivazione unicamente economica al lavoro, poiché a questa si accompagnano bisogni di riconoscimento in senso più ampio. In tale ottica è dunque necessario, al fine di migliorare il rendimento lavorativo dei dipendenti, creare condizioni di lavoro (da un punto di vista sia strutturale che relazionale) più armoniche e gradevoli, ancor prima che adottare aumenti stipendiali. Nello stesso periodo C. Barnard (1938) sviluppa alcune riflessioni sull'aspetto cooperativo all'interno delle organizzazioni. Il punto di partenza dell'analisi di Barnard è la sua convinzione circa l'impossibilità di comprendere il funzionamento delle organizzazioni senza tener presenti le motivazioni che spingono gli individui – che hanno proprie vite ed interessi personali – a contribuire, collaborando tra loro, al raggiungimento degli scopi dell'organizzazione stessa. In Barnard si può osservare una doppia lettura dell'organizzazione: come un sistema, che attraverso un insieme di incentivi spinge le persone a collaborare; ma al tempo stesso come un *prodotto* degli individui stessi, che si organizzano per meglio raggiungere scopi comuni. Un ulteriore elemento legato alla soggettività viene introdotto dalle elaborazioni sulla capacità di decidere e di fare scelte, di H. Simon e M. Crozier. Il primo, in particolare, si muove a partire dalla critica alle posizioni razionaliste, sostenendo che non sia utile focalizzare l'analisi sulla struttura organizzativa, quanto piuttosto sui soggetti che lavorano all'interno di un'organizzazione, ed in particolare dalle scelte che essi operano: la decisione diventa per lui l'oggetto fondamentale dello studio organizzativo³. Similmente Crozier (1963) evidenzia l'importanza di

³ A dire il vero Simon, pur portando avanti questa tesi, ha dei punti di contatto con le teorie classiche, come l'idea che le decisioni vengano prese sulla base di criteri di *razionalità*, anche se lui sostiene che questa sia *limitata*. Prova di questo suo situarsi per così

riconoscere la capacità delle persone di pensare, progettare, e di elaborare strategie; a completamento della Scuola delle Relazioni Umane, che aveva messo in evidenza l'importanza degli aspetti psicologici, Crozier ripropone dunque un criterio di razionalità: non più però esterno o calato dall'alto, ma legato alla libertà ed all'individualità dei singoli soggetti.

Organizzazioni in relazione con l'ambiente interno ed esterno

Nei contributi che adesso vengono richiamati – pur non presentando necessariamente forti affinità a carattere generale – emerge un tratto caratteristico nuovo: allo studio delle influenze interne (tra lavoratori e struttura) viene infatti affiancata l'analisi delle influenze esterne. Il primo contributo in tal senso viene dall'approccio sistemico ai fenomeni organizzativi, che richiamandosi alla teoria generale dei sistemi elaborata da L. von Bertalanffy (1951) interpreta appunto l'organizzazione come un sistema. In tale ottica rivestono particolare importanza le relazioni di connessione all'interno del sistema stesso, tra il sistema ed i diversi sottosistemi di cui è composto, secondo una logica di tipo olistico in cui si possono intravedere influenze anche delle teorie psicologiche della *Gestalt*: il tutto (il sistema) è qualcosa di più e di diverso dalla somma delle sue parti⁴. L'elemento di novità emerge però nel momento in cui questi studiosi considerano le organizzazioni come *sistemi aperti*, e quindi inseriti in uno specifico ambiente, e da esso influenzati ed influenzabili. Un altro approccio che pone forte attenzione alle influenze esterne sulle organizzazioni è quello istituzionalista: secondo P. Selznick (1948), anche alla luce di quanto emerso dalla ricerca sulla Tennessee Valley Authority, le strutture formali di un'organizzazione possono essere influenzate sia dalle relazioni interne che da centri di potere esterno; e tali influenze possono portare i responsabili dell'organismo anche a discostarsi dagli scopi originari per cui la stessa è nato, pur di garantirne la sopravvivenza. Particolarmente interessanti appaiono anche le riflessioni di J. Meyer e B. Rowan (1977) che, innestandosi su quelle di Selznick, approfondiscono il fenomeno dell'*isomorfismo* tra le organizzazioni: quelle dello stesso tipo sono simili tra loro perché operano in

dire sul guado tra le posizioni teoriche classiche e quelle qui richiamate potrebbe essere anche il fatto che, negli autori consultati, c'è su di lui una divergenza di "collocazione" (cfr. Pignatto, Regazzo, 2002, da un lato, e Bonazzi, 2002, dall'altro).

⁴ È interessante notare come su questo aspetto, pur trovando diversi elementi di contatto con i contributi richiamati al punto precedente, venga introdotta una prospettiva di mutualità nei rapporti: le influenze sono dunque reciproche, avvengono in entrambi i sensi.

contesti fortemente istituzionalizzati; in tali situazioni l'isomorfismo viene governato da regole istituzionali che secondo gli autori assumono il ruolo di *miti razionalizzati*, ovvero regole non basate su evidenze empiriche ma che vengono percepite come razionalmente efficaci, o comunque conformi ad un mandato normativo.

Organizzazioni tra soggettività, culture organizzative e produzione di senso

Per concludere questo breve excursus vale la pena di richiamare alcuni approcci, definiti da Bonazzi (2002) "morbidi", in cui gli aspetti soggettivi, riflessivi e culturali non rappresentano semplicemente un elemento, seppur rilevante, all'interno delle organizzazioni, ma diventano la chiave interpretativa delle organizzazioni stesse. Il primo contributo in tal senso è costituito dal cosiddetto approccio *culturalista*, il cui fondatore può essere individuato in E. Schein; secondo questo autore, per conoscere un'organizzazione occorre studiarne la *cultura organizzativa*, che lui definisce come

«l'insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi, e perciò tali da poter essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare, e sentire in relazione a quei problemi» (Schein, 1985, tr. it. 1990, 35).

Gli assunti fondamentali si collocano, secondo Schein, a vari livelli di profondità: da quelli più superficiali come il modo di comportarsi, ai valori espliciti dell'organizzazione, alle convinzioni profonde ed inesprese, che vengono date per scontate e sono spesso almeno in parte inconse. Un aspetto rilevante, per questo autore, è che la cultura organizzativa si forma all'interno di un gruppo, costituito da persone che abbiano lavorato insieme per un certo tempo, sì da incontrare problemi e sviluppare strategie condivise per la loro soluzione; e questo porta come corollario che una cultura non è mai data una volta per tutte, ma è in continua formazione e trasformazione. L'altro contributo teorico, che porta per certi versi all'estremo l'ambito della soggettività, è quello di K. Weick (1969). Per questo autore l'oggetto di studio non è, come per Schein, la cultura dell'organizzazione, bensì i processi cognitivi attraverso i quali i diversi soggetti attribuiscono un senso ad ogni realtà della loro esperienza. È attraverso tali processi che ogni

realtà acquista significato: come dire, ogni realtà (compresa quindi anche l'organizzazione) esiste, ma non ha un senso di per sé, da un punto di vista oggettivo, bensì solo in quanto ciascuno di noi glielo attribuisce. Per Weick organizzare equivale perciò a creare senso, ed in tale ottica assume maggiore importanza l'attività dell'organizzare rispetto alla dimensione statica delle organizzazioni.

Ciascuno degli approcci richiamati – ed i molti che in questo contesto non è possibile analizzare – offre spunti di lettura e riflessione utili allo studio delle organizzazioni, e si può dire che il quadro di insieme che emerge non solo mostra ampie sfaccettature ma lascia anche intravedere una mutualità di ruolo tra le organizzazioni come sistemi e chi al loro interno lavora, e così facendo contribuisce a costruirle ed a modificarle. In questa sede, per lo specifico contesto a cui ci si rivolge, appare particolarmente interessante la «prospettiva dell'azione organizzativa» delineata da Albano (2013), ovvero la possibilità di rintracciare – nell'analisi del pensiero organizzativo – contributi, in autori diversi, che permettano di «intendere l'organizzazione come sistema dinamico di azioni e relazioni sociali, e non come entità statica e separata dagli individui» (*ivi*: 20).

3. L'assistente sociale tra organizzazioni e agire organizzativo

Il lavoro dell'assistente sociale si è sviluppato, sin dai primi momenti di passaggio da una prospettiva volontaristica e di impegno sociale alla professionalizzazione, all'interno di organizzazioni (Dellavalle, 2013; Fargion, 2009; Gui, 2009), e per tale motivo, come accennato in precedenza, il rapporto servizio sociale-organizzazioni rappresenta a tutt'oggi uno degli elementi caratterizzanti la professione, come evidenziato anche in ricerche più recenti (Burgalassi, 2012a; Facchini, 2010). Tale rapporto va inteso in una dinamica a due direzioni: da un lato infatti l'organizzazione veicola e incarna il mandato istituzionale (Bartolomei, Passera, 2005), che definisce le coordinate, in termini di vincoli e risorse, all'interno delle quali esercitare la professione in quello specifico contesto; dall'altro «gli assistenti sociali, posti sul confine (*front line*) dell'organizzazione a cui appartengono, per ingaggiare la loro professionalità nella turbolenza delle vicende sociali e individuali, debbono però anche poter agire sui processi di lavoro interni (*back line*), partecipando della doppia funzione di cambiamento del

contesto esterno e di modificazione dell'assetto interno all'organizzazione dei servizi» (Gui, 2009: 26).

La significatività, per l'assistente sociale, di vivere l'organizzazione in cui opera con un ruolo da protagonista emerge anche dalla presenza di indicazioni specifiche all'interno del Codice Deontologico⁵, che nella sua edizione più recente evidenzia la necessità che tale professionista realizzi una propria azione organizzativa, in una doppia direzione:

- *generalista*, attribuibile dunque a tutti gli assistenti sociali, che sono tenuti a contribuire «all'appropriatezza, all'efficacia e all'efficienza, all'economicità, all'equità e alla qualità degli interventi nonché al miglioramento delle politiche e delle procedure della propria organizzazione di lavoro (nonché), in funzione delle proprie attribuzioni e responsabilità, alle azioni di pianificazione e programmazione, anche mettendo a disposizione i dati e le evidenze relative alla propria attività professionale» (CNOAS, 2020, art. 50);
- *specifica* per gli assistenti sociali che rivestono ruoli dirigenziali, apicali o di coordinamento, e che sono tenuti, in particolare, a «gestire adeguatamente le risorse umane e i carichi di lavoro, valorizzando i singoli professionisti e rispettando la loro autonomia tecnica e di giudizio, perseguendo il miglioramento delle relazioni organizzative ed evitando qualunque forma di discriminazione» ed a «favorire le condizioni organizzative per l'applicazione delle norme deontologiche, per la formazione continua e per lo sviluppo di percorsi di supervisione professionale» (CNOAS, 2020, art. 55).

Alla luce di tali premesse è possibile individuare due macroaree di attività, all'interno delle quali si gioca l'impegno dell'azione organizzativa degli assistenti sociali: la prima, connessa alla pianificazione e alla programmazione territoriale, la seconda collegata a ruoli e funzioni tipicamente manageriali (*in primis*, coordinamento e gestione del personale, ma anche, là dove presenti, di accreditamento e controllo nei processi di esternalizzazione).

⁵ È interessante notare come la nuova edizione del Codice, approvata nel 2020, cerchi di aprirsi maggiormente alla dimensione della libera professione, inserendo gli articoli inerenti al rapporto con le organizzazioni all'interno del Titolo VII "Responsabilità nell'esercizio della professione", che tratta del lavoro in regime subordinato, della libera professione e delle consulenze tecniche. Le tre precedenti edizioni (1998, 2002 e 2009) dedicavano l'apposito Titolo alle "Responsabilità dell'assistente sociale nei confronti dell'organizzazione di lavoro".

Gli assistenti sociali tra pianificazione e governance

La pianificazione⁶ è presente in Italia già dal secondo dopoguerra, e tuttavia è a partire dagli anni Novanta⁷ e soprattutto a seguito della emanazione della L. 328/00 che assume i tratti distintivi odierni e la conseguente collocazione a livello territoriale locale, in maniera specifica attraverso i Piani di Zona. Uno degli aspetti innovativi e qualificanti di tali Piani è rappresentato dal processo partecipativo (Battistella *et al.*, 2004; Bertin, 2012), che contribuisce a promuovere l'integrazione tra le diverse politiche e tra queste e le rappresentanze sociali nella nuova logica di *multilevel governance*, promossa e sostenuta dalla L. 328/00. In tale prospettiva si inserisce, a pieno titolo, la professionalità dell'assistente sociale: non solo per quanto indicato, come si è visto, dal Codice Deontologico, ma perché tali processi integrativi in senso ampio si innestano nelle logiche del lavoro di rete e del servizio sociale di comunità, che ne costituiscono un bagaglio professionale fondamentale. Si tratta, in definitiva, di attivare relazioni, anche qui, ma in un ambito e con finalità differenti rispetto al lavoro con le persone, sviluppando competenze trasversali (Allegrì, 2013a). Gli assistenti sociali possono dunque assumere un ruolo centrale nei processi di pianificazione, sia in senso ampio, sia nell'utilizzo degli specifici strumenti utilizzati nella costruzione, monitoraggio e aggiornamento dei Piani di Zona, quali i tavoli di concertazione e gli strumenti di coordinamento e integrazione con le altre politiche territoriali (Bifulco, Facchini, 2015; Rossi, 2014). Al di là dello specifico ruolo ricoperto all'interno degli Uffici di Piano, variamente denominati (Melchiorre, 2014), tali strumenti rischiano di rimanere scatole vuote se non si innestano su – o magari diventano elementi propulsori di – un impegno continuativo nel tempo di 'lavoro sul territorio', in termini di ricerca, collegamento e tenuta in rete di tutti gli attori, pubblici e privati che in quel contesto territoriale e comunitario vivono e operano.

⁶ Secondo alcuni autori (Burgalassi, 2012b) i termini di pianificazione e programmazione, nati all'interno delle discipline economiche con accezioni differenti, nella realtà odierna ed in particolare in ambito sociale hanno assunto un significato sostanzialmente equivalente; altri invece (Ferrario, 2013) propendono per una differenziazione tra i due concetti, collocando la pianificazione ad un livello più generale di politica sociale, e la programmazione in un livello intermedio tra questa e la progettazione. In questo paragrafo si utilizza per semplicità il primo termine (più collegato da un punto di vista lessicale alla elaborazione dei Piani di Zona) in senso ommnicomprensivo; mentre come si vedrà più avanti nel percorso di ricerca sono stati utilizzati entrambi.

⁷ La pianificazione territoriale compare già in alcune normative della fine di tale decennio, quali la L. 285/97, a livello nazionale, e nella regione Lazio nella L.R. 38/96, che anticipa alcuni contenuti e idee portanti della L. 328/00.

Gli assistenti sociali nei ruoli manageriali

Come evidenziato in recenti ricerche (Facchini, 2010; Burgalassi, 2012a), ed emerso anche dal campione degli intervistati, il numero di assistenti sociali che svolgono ruoli dirigenziali è ancora assai limitato, mentre una quota maggiore ricopre ruoli di coordinamento; in entrambi questi casi, il professionista si trova a svolgere funzioni di tipo manageriale, prevalentemente in due direzioni: quella di coordinamento e gestione del personale (sia esso composto da assistenti sociali e/o altre figure professionali), e quella connessa con i processi di esternalizzazione della produzione dei servizi. Nel primo caso, più che in altri, appare fondamentale la capacità di 'leggere' le organizzazioni attraverso molteplici chiavi interpretative, per evitare che i processi di gestione e coordinamento si riducano a pratiche di tipo amministrativo. Ciò può avvenire da un lato avvicinandosi ad interpretazioni più duttili delle organizzazioni, che in una logica di «burocrazia professionale» secondo la lettura di Mintzberg sappiano cogliere le suggestioni di Gouldner sul rapporto tra disciplina e competenza (Colarusso, 2009a); dall'altro, valorizzando la conoscenza degli elementi legati agli aspetti psicologici e cooperativi del rapporto tra individuo e organizzazione, sostenendo i processi di riflessività tramite la supervisione, come indicato anche dal Codice Deontologico. Riguardo alla produzione dei servizi, a partire dalla metà degli anni Ottanta si assiste ad un incremento della distinzione tra ente gestore ed ente erogatore, in una logica di *welfare mix*, con la diversificazione delle modalità stesse di produzione (Burgalassi, Melchiorre, 2014). In tale nuovo contesto, l'ente pubblico che affida all'esterno la produzione dei servizi assume il ruolo di controllore e valutatore: sia dei processi di affidamento dei servizi, sia della effettiva operatività degli enti (prevalentemente di terzo settore) incaricati di realizzarli. L'interpretazione di tale ruolo richiede all'assistente sociale l'acquisizione di conoscenze e competenze nell'ambito della gestione economica e di bilancio – spesso nuove rispetto alla formazione di base – nonché di monitoraggio/controllo e valutazione dei servizi, in una logica di tipo squisitamente manageriale.

Le funzioni sopra descritte, quando interpretate dal servizio sociale alla luce dei principi fondamentali della professione, possono costituire un elemento di sostanziale rafforzamento del profilo di *street-level bureaucrats* descritto da Lipsky (1980), che dal ruolo di interfaccia tra utente e organizzazione trae contenuti e credibilità per contribuire al cambiamento delle organizzazioni stesse.

4. *Gli assistenti sociali al lavoro nelle organizzazioni e per le organizzazioni*

Il termine organizzazione, come si è visto in precedenza, racchiude in sé una pluralità di significati; in questa sede il concetto viene utilizzato per indicare il processo/azione organizzativa, declinato nelle diverse attività logico-consequenziali identificate in relazione alla professione di assistente sociale.

Si tratta complessivamente di 9 tipologie di attività, nelle quali si realizza l'azione organizzativa dei professionisti assistenti sociali, e che è possibile accorpate in tre macroaree in coerenza con quanto in precedenza indicato⁸:

- *pianificazione e governance*: rientrano qui le attività indicate come 'ricognizione e analisi delle risorse del territorio' e 'pianificazione e programmazione', che declinano l'impegno degli assistenti sociali nel ruolo programmatico, promosso dalla governance multilivello introdotta dalla L. 328/00; tali attività possono venir svolte in maniera trasversale da assistenti sociali impegnati su più fronti e con diversi ruoli;
- *attività manageriali*: comprende tre tipologie di attività: quelle di coordinamento e la 'gestione del personale', che rientrano in maniera specifica nei compiti dell'assistente sociale dirigente o coordinatore; il 'monitoraggio e valutazione di servizi o progetti' invece, pur presentando caratteristiche di managerialità, potrebbe essere svolto anche da chi ricopre altri ruoli;
- *attività strumentali*: questo gruppo ricomprende le rimanenti attività; si tratta di azioni che possono presentare scopi differenti, collegati e/o finalizzati alle attività indicate in precedenza, e che quindi possono venir svolte in maniera trasversale tendenzialmente da tutte le figure – in alcuni casi congiuntamente.

Per indagare l'impegno nelle attività a carattere organizzativo il questionario proponeva due domande: la prima, volta a conoscere se gli intervistati avessero svolto nel triennio precedente ciascuna delle attività sopra indicate; la seconda chiedeva di ordinare in senso decrescente le attività svolte, a partire da quella che richiede loro più tempo (mediamente, in un mese) sino a quella che li impegnava meno. In questo modo si sollecitavano i partecipanti a riflettere sull'utilizzo del proprio tempo e restituire la propria percezione.

⁸ Per facilitare la lettura dei dati, nelle tabelle gli accorpamenti per macroaree verranno indicati attraverso la colorazione dello sfondo con diverse gradazioni di grigio.

Tab. 2.1 – Partecipazione ad attività organizzative negli ultimi 3 anni (valori percentuali)

| Attività a carattere organizzativo | TOT che l'ha svolta | in 1 ^a posizione | tot prime 3 posizioni |
|---|---------------------|-----------------------------|-----------------------|
| Ricognizione e analisi delle risorse del territorio | 53,3 | 17,4 | 33,2 |
| Pianificazione e programmazione | 35,6 | 9,9 | 28,3 |
| Monitoraggio e valutazione di progetti/servizi, vigilanza strutture | 50,4 | 9,6 | 32,0 |
| Attività di coordinamento | 60,2 | 19,8 | 39,3 |
| Gestione del personale | 36,4 | 3,8 | 18,2 |
| Progettazione e realizzazione eventi connessi ad attività organizzative | 33,4 | 1,5 | 8,6 |
| Riunioni a carattere organizzativo | 84,6 | 18,6 | 50,1 |
| Attività documentale | 59,5 | 4,6 | 21,6 |
| Consultazione documentazione | 50,9 | 3,0 | 17,2 |

Ad un primo colpo d'occhio è possibile notare che le attività più praticate, secondo la percezione dei rispondenti, sono indubbiamente le riunioni, seguite dalle attività di coordinamento, ai primi due posti in tutte e tre le colonne – anzi, con il coordinamento che viene indicato come l'attività che impegna di più da circa $\frac{1}{3}$ di coloro che dicono di averlo praticato. Se questo non stupisce troppo riguardo alle riunioni, in cui si segnala anche un 'effetto moltiplicatore' generato dal trattarsi di attività che per definizione coinvolgono più professionisti, il 60% di assistenti sociali che dichiarano di aver svolto attività di coordinamento appare abbastanza in contraddizione con quanto rilevato nel campione complessivo, all'interno del quale solo il 25% circa dei partecipanti⁹ riveste ruoli di coordinamento con personale assegnato, ed un residuo 2% ruoli dirigenziali. In realtà, l'ipotesi che aveva condotto il gruppo ad inserire tale voce tra le attività a carattere organizzativo considerava il coordinamento come una possibile attività a carattere trasversale ed applicabile sia a contesti più ampi (il coordinamento di un servizio/attività) sia a situazioni più puntuali (il coordinamento di una riunione 'tra pari'), non necessariamente collegata ad un ruolo attribuito. Il dato ottenuto appare dunque confermare tale ipotesi, per cui molti assistenti sociali, in maniera proattiva, si fanno carico nei fatti di azioni di coordinamento, al di là dei riconoscimenti di ruolo.

Proseguendo, le attività di pianificazione e governance svolte dai rispondenti nell'ultimo triennio vedono prevalere la ricognizione e analisi delle risorse del territorio (53,3%), a fronte di un più limitato 35,6% del campione che si è occupato specificamente di pianificazione e programmazione. Dunque non tutte le ricognizioni sul territorio confluiscono nel medesimo processo programmatico o comunque non sempre vedono coinvolti gli assistenti sociali che hanno svolto questo tipo

⁹ Cfr. cap. 1.

di attività. Per entrambe, sono pochi gli assistenti sociali che le collocano in prima posizione, e tuttavia osservando le prime tre posizioni sembra che chi si occupa di pianificazione e programmazione tenda a collocarla, nella maggior parte dei casi, tra le prime tre. La ricognizione delle risorse del territorio appare invece generalmente più diffusa nel campione, ma tendenzialmente sembra impegnare per meno tempo chi la svolge.

Tra le attività a carattere manageriale, oltre a quanto già osservato per il coordinamento, vale la pena di segnalare un coinvolgimento piuttosto ampio anche nel monitoraggio e valutazione di servizi e progetti, per i quali si evidenzia un andamento simile alla ricognizione delle risorse territoriali; al contrario, la gestione del personale – attività con un carattere più marcatamente vicino alle responsabilità dirigenziali – è meno consistente pur se sempre significativa (36,4%).

Infine, tra le attività cosiddette strumentali, oltre alle riunioni vengono praticate in larga misura quelle connesse con la produzione e la consultazione di documentazione; che tuttavia non si collocano, nella percezione dei partecipanti, tra le attività che li impegnano maggiormente.

Una volta osservato il quadro generale, è utile esplorare se vi siano differenze nell'impegno e nel tempo dedicato alle singole attività in relazione alle diverse collocazioni lavorative; tra le ipotesi del gruppo di lavoro infatti vi era la possibilità che l'organizzazione del tempo professionale dipenda anche, almeno in parte, dal tipo di organizzazione all'interno della quale il lavoro si colloca.

Tab. 2.2 – Partecipazione alle attività organizzative per collocazione lavorativa (valori percentuali)

| Attività organizzative negli ultimi 3 anni | Datore di lavoro attuale | | | | Luogo di lavoro effettivo | | | | Totali |
|---|--------------------------|-------------|---------------------|----------------|---------------------------|-------------|---------------------|----------------|--------|
| | Comune | Azienda USL | Cooperativa Sociale | Ente di natura | Comune | Azienda USL | Cooperativa Sociale | Ente di natura | |
| Ricognizione e analisi risorse del territorio | 56,3 | 57,3 | 51,0 | 44,0 | 56,0 | 55,5 | 50,8 | 48,2 | 53,3 |
| Pianificazione e programmazione | 54,5 | 35,9 | 27,6 | 19,0 | 46,0 | 32,8 | 30,6 | 15,8 | 35,6 |
| Monitoraggio e valutazione di progetti/servizi, vigilanza strutture | 74,8 | 46,4 | 45,7 | 37,0 | 65,0 | 42,6 | 50,8 | 29,8 | 50,4 |
| Attività di coordinamento | 72,3 | 53,6 | 57,5 | 52,0 | 64,8 | 49,6 | 68,4 | 49,1 | 60,2 |
| Gestione del personale | 37,2 | 29,1 | 43,2 | 33,0 | 34,3 | 26,6 | 61,1 | 33,3 | 36,4 |
| Progettazione/realizzazione eventi connessi ad attività organizzative | 40,6 | 26,4 | 29,9 | 34,0 | 34,0 | 24,2 | 40,4 | 31,6 | 33,4 |
| Riunioni a carattere organizzativo | 88,6 | 81,4 | 84,7 | 81,0 | 86,9 | 80,9 | 87,0 | 78,9 | 84,6 |
| Attività documentale | 64,0 | 53,6 | 59,3 | 67,0 | 59,9 | 52,3 | 67,4 | 62,3 | 59,5 |
| Consultazione documentazione | 62,5 | 50,4 | 45,7 | 44,0 | 54,4 | 50,0 | 48,2 | 42,1 | 50,9 |

Analizzando la distribuzione delle diverse attività in relazione alla collocazione lavorativa emergono alcune differenze interessanti. Complessivamente si può osservare che chi opera negli enti privati partecipa sensibilmente meno degli altri alle attività connesse con il territorio di riferimento, sia per la ricognizione delle risorse sia nell'ambito di pianificazione e programmazione, attività queste ultime maggiormente appannaggio dei dipendenti comunali, e comunque – seppur in misura minore – di chi lavora all'interno degli enti territoriali per eccellenza. Sembra dunque che i processi di pianificazione promossi in particolare dalla L. 328/00 non coinvolgano in maniera adeguata tutti i professionisti, contrariamente alle intenzioni della legge stessa di costruire un 'sistema integrato' – non solo di interventi e servizi sociali, ma anche di rete tra tutte le politiche sociali in senso ampio. Al di là del fatto che il dato è rilevato in maniera soggettiva attraverso la percezione degli interessati, una certa dissimmetria potrebbe essere dovuta al fatto che non necessariamente tali processi coinvolgano dappertutto la figura dell'assistente sociale, ma ad esempio in ambito sanitario potrebbero riguardare maggiormente figure sanitarie e nelle cooperative sociali presidenti o responsabili delle stesse.

Anche rispetto al monitoraggio e valutazione di servizi o progetti il divario tra il comune e altri datori di lavoro si presenta piuttosto ampio e significativo, e benché si osservi una incidenza maggiore tra coloro che ne dipendono direttamente (75%), sembrano esservi impegnati in quote importanti (65%) anche coloro che comunque vi operano, indipendentemente dal datore di lavoro. La gestione del personale, al contrario, impegna in misura maggiore i dipendenti di cooperativa, soprattutto se svolgono effettivamente presso di essa la propria attività; e ciò è molto probabilmente dovuto al lavoro nei servizi esternalizzati – come, ad esempio, l’assistenza domiciliare o i servizi di pronto intervento sociale – nei quali gli assistenti sociali coordinano e gestiscono a tutti gli effetti il personale che vi lavora. Le riunioni si confermano l’attività praticata dal maggior numero di rispondenti in tutti i contesti organizzativi, addirittura dall’88,6% nel caso dei dipendenti comunali.

Dal punto di vista del posizionamento delle diverse attività riguardo al tempo in esse impegnato, si nota che tra quelle indicate al primo posto l’attività di coordinamento ha ottenuto le percentuali più alte (20% circa) in tutti i contesti di lavoro presi ad esame, eccetto per la ASL dove sono state le riunioni a carattere organizzativo (24,1%) ad assorbire maggior quantità di tempo lavorativo. Tra datore e luogo di lavoro non si riscontrano differenze significative, tranne per l’attività di coordinamento che all’interno delle cooperative passa dal 24,6% al 33,2%.

Quanto osservato finora sull’attività più ‘impegnativa’ delinea una situazione piuttosto omogenea nei diversi contesti di lavoro, ma allargando lo sguardo alle prime tre posizioni emergono alcune attività che sembrano maggiormente peculiari alle diverse organizzazioni di lavoro. Ad esempio, tra coloro che dipendono dai comuni, il monitoraggio e la valutazione di progetti o servizi è stata individuata tra le attività più impegnative da circa metà dei rispondenti, a fronte di una quota del 32% riferita all’intero campione. Per chi è assunto e lavora in una cooperativa invece l’attività che potremmo definire peculiare, a conferma di quanto osservato in generale circa le quote di professionisti impegnati nelle diverse attività, è la gestione del personale. Il 25,6% dei dipendenti di cooperativa e il 37,3% di chi effettivamente vi opera colloca infatti la gestione del personale tra le prime tre attività a carattere organizzativo in termini di impegno temporale, a fronte di una media generale del 18,2%.

Un altro elemento che, almeno in ipotesi, poteva influire sull’esercizio delle attività organizzative e sul tempo ad esse dedicato è rappresentato dal ruolo ricoperto e dall’area di intervento in cui i partecipanti sono impegnati¹⁰.

¹⁰ Nel questionario erano state indicate una molteplicità di possibili aree/target; in questo

Tab. 2.3 – Attività organizzative per ruolo e area di intervento (valori percentuali)

| Attività organizzative negli ultimi 3 anni | Ruolo che ricopre attualmente | | Area di intervento in cui opera attualmente | | Totali |
|--|-------------------------------|----------------------------|--|-----------------------|--------|
| | Ruolo di coordinamento | Assistente sociale di base | Progettazione/gestione/organizzazione/formazione | Vari ambiti di utenza | |
| Ricognizione e analisi risorse del territorio | 63,9 | 49,1 | 70,2 | 50,0 | 53,3 |
| Pianificazione e programmazione | 50,1 | 30,2 | 64,0 | 30,3 | 35,6 |
| Monitoraggio e valutazione di progetti/servizi, vigilanza strutture | 65,0 | 44,4 | 78,1 | 45,0 | 50,4 |
| Attività di coordinamento | 93,4 | 47,4 | 91,2 | 54,2 | 60,2 |
| Gestione del personale | 77,6 | 20,2 | 65,3 | 30,5 | 36,4 |
| Progettazione/realizzazione di eventi connessi ad attività organizzative | 51,3 | 25,7 | 59,2 | 28,3 | 33,4 |
| Riunioni a carattere organizzativo | 97,1 | 79,8 | 96,0 | 82,4 | 84,6 |
| Attività documentale | 79,9 | 51,8 | 80,3 | 55,3 | 59,5 |
| Consultazione documentazione | 66,2 | 44,8 | 79,8 | 45,1 | 50,9 |

Dall'osservazione della tab. 2.3 emerge in maniera evidente come sia il ruolo ricoperto che l'area di intervento (a carattere maggiormente organizzativo/manageriale piuttosto che direttamente rivolta alle persone/utenti) siano correlate all'impegno nelle attività di tipo organizzativo. Il ruolo di coordinamento, così come l'area progettazione/gestione/organizzazione/formazione, si attestano infatti su percentuali più elevate, rispetto ai ruoli di base e rivolti alle fasce di utenza, in tutte le attività a carattere organizzativo, benché con scarti notevolmente differenziati.

In particolare, rispetto al ruolo ricoperto i divari più ampi si osservano nelle attività più tipicamente manageriali, soprattutto rispetto alle attività di coordinamento (46%) e alla gestione del personale (57%), che anche riguardo all'area di intervento presentano gli scarti maggiori benché più ridotti, intorno al 35%; le attività di monitoraggio e valutazione presentano invece un divario maggiore nella differenziazione per area di intervento. L'analisi delle risposte al 'posizionamento' delle diverse attività riguardo

caso si è analizzata solo la eventuale differenziazione tra l'area più rivolta alla progettazione e gestione e, complessivamente, le aree rivolte invece alle persone/utenti.

all'impegno richiesto aggiunge degli elementi di differenziazione; l'attività di coordinamento infatti viene indicata come quella che impegna maggior tempo da una quota significativa di chi ricopre tale ruolo (46%) e di chi si occupa di progettazione (32%), mentre le altre due attività cominciano a diventare significative se si tengono in conto almeno le prime tre posizioni.

Complessivamente chi riveste ruoli di coordinamento o si occupa di attività legate a progettazione e gestione si conferma quindi maggiormente impegnato nelle attività a carattere manageriale, coerentemente con quella che potremmo definire la sua *mission* prevalente; tuttavia solo il coordinamento sembra configurarsi come attività in certo modo precipua, che impegna tali professionisti in misura significativamente superiore agli altri.

Nelle attività collegate ai processi di governance – ed in particolare a pianificazione e programmazione – sembra invece di poter individuare una maggior 'specializzazione' legata all'area di intervento piuttosto che al ruolo ricoperto; provando a collegare questo elemento con quanto analizzato in precedenza circa la collocazione lavorativa è possibile formulare una ipotesi seppur parziale di spiegazione. Come si è visto gli enti locali, e in particolare il comune, rappresentano le organizzazioni in cui viene maggiormente svolta l'attività di pianificazione e programmazione; è possibile che almeno in parte di tali enti le due figure (il coordinatore e chi si occupa, in particolare, di progettazione) non coincidano. Si fa riferimento da un lato alle macroaree dei municipi romani, dall'altro ai distretti di diverse province in cui le funzioni di pianificazione sono svolte da uffici di piano distaccati dai singoli comuni, talvolta anche con personale differente. Questo potrebbe indirettamente trovare conferma anche nelle risposte circa il posizionamento, che vedono la pianificazione e programmazione al primo posto come impegno di tempo per il 20,6% di coloro che si occupano di progettazione, e del 51,3% se si considerano le prime 3 posizioni, mentre in chi ricopre ruoli di coordinamento si osservano valori rispettivamente del 13,2% e del 36,7%.

Una osservazione a parte merita l'attività di ricognizione delle risorse territoriali: a fronte come si è visto di un impegno complessivamente maggiore da parte di chi svolge ruoli di coordinamento e attività progettuali e organizzative, troviamo una quota importante di assistenti sociali di base e impegnati in attività con persone/utenti che la indica come l'attività che li impegna per più tempo (rispettivamente il 20,5 e il 18,6%), e oltre 1/3 che la inserisce comunque nelle prime 3 posizioni. Segno, sembrerebbe, che tale attività sia meno diffusa tra chi svolge ruoli/funzioni di base, ma lì dove è

presente costituisca un impegno significativo. Una ipotesi di spiegazione potrebbe risiedere, in questo caso, nel dispendio di tempo che tale attività può richiedere, in territori particolarmente ampi – si pensi a molti distretti delle diverse province, ma anche ad alcuni dei municipi romani¹¹ – tali per cui una singola attività può richiedere molte ore di lavoro. La differenza tra chi svolge ruoli di coordinamento e di base potrebbe risiedere nel fatto che i secondi probabilmente svolgono un lavoro di costruzione della rete che richiede più incursioni nel territorio, mentre i primi nel raccogliere le fila di tale lavoro necessitano di meno incontri; o magari, più frequentemente questi ultimi si svolgono nella sede istituzionale.

Un movimento analogo si osserva nell'ambito delle riunioni a carattere organizzativo, che vengono indicate come l'attività che impegna maggiormente da oltre il 20% di chi svolge funzioni di base¹² – a fronte di valori minimi, tra il 6 e il 7%, di chi svolge gli altri ruoli/funzioni – e oltre la metà di essi le inserisce nelle prime 3 posizioni; in una situazione complessiva in cui le riunioni costituiscono, per tutti gli intervistati, l'attività praticata da un maggior numero di professionisti. In questo caso il diverso 'peso' attribuito potrebbe dipendere dalla maggior quantità di impegno che chi ricopre ruoli manageriali sente gli venga richiesto dalle altre attività a carattere organizzativo.

Nelle altre attività a carattere strumentale si osservano quote maggiori di professionisti impegnati tra chi ricopre ruoli e funzioni manageriali, ma complessivamente viene indicato un impegno piuttosto residuale: pochi professionisti, di tutte le tipologie indicate, le indicano come l'attività che impegna più tempo (il massimo viene raggiunto dalla produzione di documentazione, intorno al 5% degli assistenti sociali con ruoli/funzioni di base), e complessivamente non raggiungono in nessun caso il 25% nelle prime 3 posizioni.

5. Tra profili personali e attività organizzative

Un ultimo approfondimento che può essere utile per completare il quadro dell'impegno riguarda le caratteristiche dei rispondenti, dal punto di

¹¹ Sui 15 municipi in cui attualmente è suddiviso il Comune di Roma, 5 presentano un'estensione superiore ai 100 kmq; i due più estesi, il IX e il XV, coprono ciascuno un'area territoriale pari a quella del Comune di Milano.

¹² Si intendono in questo caso sia gli assistenti sociali che svolgono tale ruolo, sia quelli che operano in aree di intervento direttamente rivolte alle persone/utenti.

vista personale (genere ed età) e professionale (anni di esperienza lavorativa).

Sotto il profilo di genere, l'impegno in attività a carattere organizzativo nell'ultimo triennio non rivela sostanziali differenze nei professionisti compresi nel campione che, come si è visto, è prevalentemente femminile. In proporzione ai numeri però, la componente femminile ha svolto un maggior numero di attività organizzative, soprattutto rispetto alla gestione del personale (35,5% uomini, 46% donne) e alla consultazione della documentazione (50% uomini, 60,3% donne). Variazioni più ridotte, ma sempre favorevoli al genere femminile, si riscontrano per l'attività di pianificazione e programmazione e nel monitoraggio e valutazione di servizi o progetti. L'unico aspetto che appare piuttosto contraddittorio con quanto osservato riguardo al campione generale è rappresentato dal maggior numero di donne coinvolte in attività di gestione del personale, considerata la presenza di una quota significativamente maggiore di uomini che svolgono ruoli dirigenziali o di coordinamento (complessivamente un 40% circa degli uomini a fronte di un 26,5% delle donne).

Un ultimo approfondimento riguarda la correlazione tra età (personale e professionale) e lo svolgimento delle attività a carattere organizzativo.

Tab. 2.4 – Attività a carattere organizzativo per età e anni di lavoro (valori percentuali)

| Attività organizzative negli ultimi 3 anni | Età | | | | | Anni di lavoro | | | | | Totali |
|---|---------|---------|---------|---------|------------|----------------|--------|---------|---------|---------|--------|
| | 24 - 30 | 31 - 40 | 41 - 50 | 51 - 60 | 61 e oltre | Fino a 5 | 6 - 15 | 16 - 25 | 26 - 35 | 36 - 45 | |
| Ricognizione e analisi risorse del territorio | 45,2 | 51,7 | 50,8 | 58,4 | 60,8 | 45,9 | 53,9 | 51,1 | 63,6 | 55,4 | 53,3 |
| Pianificazione e programmazione | 18,5 | 31,0 | 39,0 | 40,1 | 46,1 | 19,8 | 31,2 | 43,9 | 45,9 | 51,8 | 35,6 |
| Monitoraggio e valutazione di progetti/servizi, vigilanza strutture | 34,2 | 43,4 | 54,8 | 55,8 | 61,5 | 31,8 | 49,6 | 57,5 | 60,7 | 60,7 | 50,4 |
| Attività di coordinamento | 32,9 | 56,3 | 65,8 | 68,1 | 64,6 | 39,6 | 63,4 | 66,8 | 66,5 | 69,9 | 60,2 |
| Gestione del personale | 24,7 | 36,9 | 38,5 | 36,9 | 40,8 | 27,6 | 40,7 | 37,7 | 34,7 | 48,2 | 36,4 |
| Progettazione e realizzazione eventi connessi ad attività organizzative | 28,8 | 32,6 | 35,2 | 33,0 | 36,1 | 31,8 | 32,2 | 35,0 | 33,1 | 41,1 | 33,4 |
| Riunioni a carattere organizzativo | 80,1 | 81,9 | 86,2 | 87,0 | 86,2 | 76,0 | 87,7 | 86,9 | 86,0 | 83,9 | 84,6 |
| Attività documentale | 60,3 | 56,6 | 61,5 | 62,2 | 53,8 | 54,8 | 61,9 | 60,2 | 59,5 | 60,7 | 59,5 |
| Consultazione documentazione | 45,2 | 47,4 | 51,3 | 52,2 | 63,1 | 41,7 | 48,9 | 52,1 | 59,5 | 67,9 | 50,9 |

Un primo sguardo complessivo mostra una tendenza all'incremento delle quote di professionisti impegnati in attività a carattere organizzativo man mano che aumentano l'età e gli anni di esperienza lavorativa, in alcuni casi con una progressione sostanzialmente graduale, in altri con degli 'scatti' significativi. Nelle attività di tipo manageriale ad esempio troviamo percentuali significativamente più basse nei più giovani, di età e di esperienza, con un rialzo importante a partire dalle seconde fasce (31-40 anni di età e 6-15 di esperienza professionale) e successivi andamenti non sempre lineari ma comunque tendenti alla crescita, con differenze notevoli tra i più giovani ed i più anziani che in alcuni casi arrivano al raddoppio.

Tra le attività connesse ai processi di *governance* si può osservare invece un andamento molto differenziato: la ricognizione delle risorse territoriali si conferma un'attività diffusa, che quindi è peculiare del servizio sociale anche prima e al di là di tali processi. Pianificazione e programmazione si caratterizzano invece come attività che vanno aumentando con il crescere dell'età personale e professionale: al 40% di professionisti tra i 50 e 60 anni corrisponde un modesto 18,5% di assistenti sociali under 30, e addirittura si passa dal 20% al 52% in relazione agli anni di esperienza professionale.

Andamenti più diversificati si osservano tra le attività a carattere strumentale, che presentano però una tendenza interessante dal punto di vista del posizionamento interno circa l'impegno richiesto. Le attività connesse con la produzione e la consultazione di documentazione (e, in parte, anche le riunioni) vedono infatti quote maggiori di professionisti più giovani che le indicano tra le prime 3 attività in termini di tempo impegnato, ed un andamento generalmente decrescente con l'aumentare delle età.

Complessivamente gli andamenti sopra descritti potrebbero essere correlati ai ruoli ricoperti, considerando che all'aumentare delle età cresce la quota dei professionisti che esercitano ruoli di coordinamento o dirigenziali¹³; in ogni caso la fotografia che emerge evidenzia da un lato una maggior diffusione, tra gli assistenti sociali, di attività generali e/o strumentali a carattere organizzativo, dall'altro una maggior specificità di alcune attività, maggiormente collegate a determinati ruoli o funzioni.

¹³ A solo titolo di esempio, la percentuale di chi svolge tali ruoli tra gli infra-trentenni, pari al 12%, giunge a triplicarsi tra gli ultracinquantenni.

6. Servizio sociale e organizzazione: un rapporto a due direzioni?

Come si è visto in precedenza, parlare di organizzazione vuol dire affrontare una realtà complessa già a partire dal significato del termine, e che può essere interpretata attraverso chiavi di lettura diverse tra loro; ognuna di esse fornisce elementi utili alla comprensione, ma al tempo stesso condiziona in maniera differente anche la possibilità di interagire con l'organizzazione in cui ci si trova a operare.

Guardare unicamente o prevalentemente agli aspetti burocratici e strutturali dell'organizzazione infatti può portare ad interpretarla come una sorta di monolite, il rapporto con il quale è sostanzialmente unidirezionale: il sistema organizzativo dà le regole, e chi vi opera deve rispettarle. Anche nelle versioni per così dire più *soft*, in cui la competenza/professionalità¹⁴ mitigano in parte la rigidità burocratica, permane l'idea di fondo che il sistema-organizzazione sia sostanzialmente immutabile da parte di chi in esso lavora. Tenere invece in conto anche le scelte individuali e gli aspetti connessi alle relazioni, interne ed esterne, permette di considerare l'organizzazione sia come soggetto che esprime, per dirla nei termini del servizio sociale, il 'mandato istituzionale' (Bartolomei, Passera, 2005), sia come destinatario di una possibile azione/contributo organizzativo da parte dei professionisti che in essa operano.

Alla luce di tale quadro interpretativo è possibile cercare di trarre delle considerazioni di sintesi su quanto emerso dalla ricerca riguardo al coinvolgimento degli assistenti sociali nelle attività di tipo organizzativo, procedendo per le macroaree individuate.

La prima di esse comprende le attività di pianificazione/programmazione, e più in generale il rapporto con le realtà territoriali, che si configurano, stando a quanto riferito dai partecipanti, in maniera molto differenziata. Il lavoro nel e con il territorio si conferma come una delle dimensioni costitutive del lavoro dell'assistente sociale (Ferrario, 1996), diffuso trasversalmente rispetto alle collocazioni lavorative, e significativamente presente in tutte le fasce d'età e di anni di esperienza. Al contrario, le attività rivolte specificamente ai processi di pianificazione e *governance* sembrano rappresentare un ambito che coinvolge in misura maggiore i professionisti che lavorano nei comuni e svolgono funzioni di progettazione/gestione; e che dunque sono più avanti come età ed anni di esperienza.

La macroarea relativa alle attività manageriali introduce in un campo

¹⁴ Si fa riferimento alle elaborazioni rispettivamente di Gouldner e Mintzberg, in Colarusso (2009a).

ancora poco consueto per gli assistenti sociali, almeno in termini di attribuzioni formali di ruolo; e tuttavia mostra come alcune funzioni impegnino i professionisti, in alcuni casi anche in maniera consistente ed al di là dei ruoli ricoperti. In particolare, i casi di una specifica attribuzione di ruoli di coordinamento e funzioni di progettazione e gestione vedono quote comprensibilmente importanti di assistenti sociali impegnati nelle attività qui ricomprese, che occupano parte significativa del proprio tempo; ma è interessante osservare che anche una quota parte (tra il 26 e il 34%) degli assistenti sociali con ruoli di base, soprattutto se dipendenti dai comuni o operanti presso le cooperative sociali, inseriscono tali attività tra le 3 che li impegnano maggiormente.

Complessivamente sembra dunque che, almeno nella autopercezione dei professionisti, l'impegno in tutte le attività sopra descritte sia significativamente presente almeno in alcuni dei contesti segnalati, in cui il confine tra attività di tipo generalista ed attività più tipicamente manageriali tende ad essere maggiormente sfumato.

Una riflessione specifica meritano le riunioni a carattere organizzativo. Tale attività infatti, volutamente distinta in fase di elaborazione concettuale dalle riunioni specificamente dedicate ai percorsi di presa in carico delle persone, rappresenta in maniera trasversale l'attività a carattere organizzativo più praticata, sia in termini di estensione (ovvero, la quota di professionisti che l'ha svolta) sia in termini di incidenza temporale percepita. Ma qual è il ruolo delle riunioni all'interno delle organizzazioni – ovvero, il contributo a carattere organizzativo che esse apportano?

È possibile individuare due chiavi di lettura prevalenti, sia che si tratti di riunioni interne ad un singolo ente/servizio, sia di riunioni tra enti e servizi diversi. Una prima chiave di lettura è quella che potremmo definire di 'produzione'. In base al contesto ed a specifici obiettivi, le riunioni sono volte a produrre/organizzare qualcosa di ben definito: la pratica quotidiana in contesti con una molteplicità di operatori; progetti e/o bandi nei processi di esternalizzazione di servizi; linee condivise, protocolli integrati, e molto altro. Nella seconda chiave di lettura, le riunioni hanno a che fare con la creazione e la manutenzione di legami, fondamentali nel caso di collaborazioni tra enti e realtà diverse, in particolare nei processi di pianificazione, programmazione, ma anche di integrazione tra servizi, politiche e realtà territoriali; tuttavia, anche le relazioni che si creano all'interno di un servizio necessitano di essere curate, e le riunioni rappresentano in questo uno strumento fondamentale. Un ulteriore aspetto cui le riunioni possono contribuire è quello della innovazione organizzativa:

lì dove si realizzano alcune condizioni, quali ad esempio la presenza di un gruppo minimo di professionisti e di un livello di coordinamento/dirigenza aperto alle innovazioni, le riunioni possono divenire il luogo nel quale, a partire dalla riflessione condivisa sull'assetto esistente, si elaborano nuovi modelli organizzativi.

In questo modo, la responsabilità di contribuire attivamente alla co-costruzione dell'organizzazione in cui si lavora non è appannaggio unicamente di chi riveste ruoli o svolge funzioni maggiormente gestionali, ma «diventa immaginabile e realizzabile *un'organizzazione costruita da chi lavora, costruita dalla base, da chi è in contatto più immediato con i problemi*» (Olivetti Manoukian, 2015: 123), ed il rapporto tra servizio sociale e organizzazione diventa realmente reciproco, con entrambi gli attori che mutuamente si influenzano e si contaminano.

Capitolo III

Il servizio sociale e la progettazione

Cristina Tilli e Martina Improta*

1. *Verso una delimitazione del concetto*

Il presente contributo si propone di analizzare il tema della progettazione dal punto di vista del servizio sociale, e di verificarne l'impatto sull'impegno lavorativo dei professionisti del Lazio, per discuterne infine alcuni nodi relativi alle possibili prospettive. Prima di procedere è però necessario inquadrare più puntualmente l'oggetto dell'analisi, a partire dalla definizione dei termini e dalla indicazione del criterio interpretativo utilizzato nella costruzione del questionario.

Il termine 'progetto' trova una sua collocazione già nel linguaggio quotidiano (Leone, Prezza, 1999; Maurizio, 2004b), e viene utilizzato, con diverse accezioni e significati, in varie discipline; in senso generale indica «la prefigurazione del processo teso al raggiungimento di un obiettivo definito in anticipo» (Tonon Giraldo, 2013: 485), ma in ambito operativo viene utilizzato anche per definire il prodotto scritto in cui si delineano le azioni progettuali che si intendono intraprendere (Leone, Prezza, 1999). La 'progettazione' invece indica usualmente il processo attraverso il quale si mira al raggiungimento di uno o più obiettivi prefissati, a partire dalla definizione dei problemi e dalla ricerca e individuazione di possibili alternative.

Nell'ambito delle politiche sociali il termine progettazione è spesso associato, quando non utilizzato come sinonimo, di 'pianificazione' e 'programmazione'; tutti e tre infatti fanno riferimento al processo decisionale e hanno in comune la dichiarazione esplicita degli obiettivi, delle strategie, delle risorse e dei tempi, anche se le fasi e le prospettive temporali sono differenti. Sui significati e la collocazione dei tre termini, e dei concetti ad essi associati, non vi è un completo accordo tra gli

* Il saggio è frutto di una collaborazione tra le autrici. Nel dettaglio, i parr. 1, 4, 5 e 6 sono stati redatti da Cristina Tilli, i parr. 2 e 3 da Martina Improta.

studiosi¹, ma per lo più si tende ad inquadrare la progettazione ad un livello *micro* rispetto agli altri due, quanto meno rispetto ad una dimensione temporale più limitata (Merlo, 2014), ed a criteri di maggior concretezza ed operatività (Bruni, 2009), secondo un possibile «sistema di scatole cinesi» (Sanicola, 2003; Sicora, 2015).

Nell'ambito del Servizio Sociale il termine progettazione viene utilizzato con una duplice accezione (Leone, Prezza, 1999): da un lato, indica il c.d. progetto «individuale», ovvero il singolo processo di aiuto alla persona/nucleo; dall'altro, ha a che vedere con i «progetti di azione sociale» (Sanicola, 2003: 3), tesi a dare una risposta ai problemi collettivi, cercando di individuare soluzioni innovative nella rete dei servizi che permettano di contrastare e prevenire situazioni di rischio e favorire, invece, condizioni complessive di benessere.

A causa di tale duplice accezione – con la prima che è più diffusa, e richiede complessivamente un maggior impegno temporale agli assistenti sociali rispetto alla seconda – e di una sovrapposizione dell'utilizzo dei due significati nelle sperimentazioni precedenti è stato necessario, come si è visto nel cap. 1, disambiguare l'utilizzo del termine in questa specifica sezione, e ciò è avvenuto nel percorso di costruzione di questionario. Il gruppo di studio ha infatti ritenuto opportuno riferirsi, in questa parte, unicamente ai progetti di azione sociale, individuando nei progetti individuali uno strumento specifico del lavoro con le persone/utenti, trattato in altra parte del questionario.

A tale tipologia di progettazione ci si riferirà dunque nel prosieguo dell'analisi.

2. Nascita e storia della progettazione nelle politiche e nei servizi sociali

La progettazione si affaccia per la prima volta nello scenario sociale del nostro Paese grazie alla cooperazione internazionale, in particolare attraverso le iniziative di aiuto nei confronti dei paesi in via di sviluppo, per divenire successivamente una vera e propria modalità di lavoro sociale collegata ai processi di welfare mix (Sanicola, 2003), grazie al processo di trasformazione delle pubbliche amministrazioni, che vedono il proprio ruolo spostarsi da un versante gestionale ad uno regolativo (Pozzobon, 2004).

L'idea di lavorare per progetti si afferma per la prima volta nel Servizio

¹ Riguardo al rapporto tra pianificazione e programmazione, e al relativo ruolo degli assistenti sociali, cfr. il cap. 2.

Sociale negli anni Settanta, in un periodo in cui si comincia a pensare che i progetti possano rappresentare al tempo stesso il modo di fare e di attuare un programma, e diventano pertanto elementi fondamentali attraverso i quali creare una concezione alternativa dei servizi sociali e sociosanitari (Bassanini *et al.*, 1977); è necessario tuttavia ancora un po' di tempo affinché tale definizione diventi prassi operativa.

Le prime esperienze di un vero e proprio lavoro per progetti si possono far risalire all'inizio degli anni Novanta, quando inizia a consolidarsi, a livello professionale, l'innovazione di progettare in ambito sociale, e contemporaneamente si sviluppa la «cultura progettuale» (Pozzobon, 2004: 25). Nella seconda metà degli anni Novanta vengono inoltre approvate una serie di leggi importanti che spingono verso una progettazione affiancata ad una valutazione sistematica dei progetti, legandoli a specifici piani di intervento. A livello normativo, una delle prime volte in cui il termine progettazione viene utilizzato per indicare lo strumento atto a perseguire obiettivi di cambiamento è la legge 285/1997, *“Disposizioni per la promozione di diritti e di opportunità per l'infanzia e l'adolescenza”*, che si riferisce alla creazione di progetti utili per rispondere a specifiche aree di bisogno dei minori. A livello normativo, la legge 328/2000, ovvero *“Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali”*, rappresenta la colonna portante per lo sviluppo della progettazione: in essa, gli esecutori della costruzione e valutazione dei progetti diventano i comuni, singoli o associati, che coordinano il sistema integrato di servizi e interventi sociali di ciascun territorio. A partire da tali norme si può osservare nel nostro Paese un sempre maggior sviluppo della progettazione, che quindi si consolida progressivamente come prassi abituale e diffusa.

Se, come si è visto, la progettazione è presente in diversi contesti, quando viene utilizzata in ambito sociale essa presenta alcune peculiarità (Leone, Prezza, 1999): innanzi tutto, perché nei servizi alla persona non si producono oggetti, ma beni di tipo relazionale, che dunque hanno a che vedere anche con aspetti etico/valoriali, legati alla complessità delle situazioni affrontate (Maurizio, 2004b). In ambito sociale sono poi presenti in ampia misura figure professionali o semi-professionali, coinvolte nella produzione dei servizi; infine, in ambito sociale la progettazione si fonda sulla interazione pubblico-privato sociale, con una forte dipendenza da fonti pubbliche di finanziamento. Tali elementi rivestono un ruolo importante nella prospettiva del servizio sociale, che fonda la propria professionalità su specifici principi etico/deontologici ed è ampiamente presente su entrambi i versanti – quello delle pubbliche amministrazioni e quello del Terzo Settore – in cui la progettazione sociale viene giocata.

La progettazione in ambito sociale si è sviluppata, nel corso del tempo, secondo alcuni modelli, in linea con paralleli approcci di programmazione; a tale proposito, diversi studiosi ne mettono in luce alcuni elementi chiave, quali il ruolo del contesto, la presenza di più decisori e l'importanza dei processi partecipativi.

Il modello sinottico-razionale, o della razionalità assoluta, è il primo ad essere utilizzato da un punto di vista storico, e prende le mosse da modelli microeconomici; si basa su presupposti di causalità lineare nella lettura dei problemi individuali e sociali e si prefigge lo scopo di giungere ad una conoscenza esaustiva dei fenomeni (Leone, Prezza, 1999). Tale conoscenza permette di delineare, nel progetto, obiettivi chiari ed attività coerenti con gli stessi, in modo da massimizzare l'utilità e ridurre al minimo i costi. Questo approccio distingue fortemente chi pensa e chi opera – benché tali attori debbano essere pienamente concordi nel loro agire (Pignatti, Sicora, 2015); in esso infine viene attribuita scarsa importanza alla partecipazione, vista prevalentemente come ricerca di consenso piuttosto che come vero e proprio contributo alla progettazione stessa (Siza, 2002). Tale modello, come si può osservare, non appare particolarmente adeguato alla lettura e intervento della complessità presente in ambito sociale (Tonon Giraldo, 2013b), e anche per questo motivo se ne sono, nel tempo, sviluppati altri.

Su definizioni e tipologie degli altri modelli vi sono però, contrariamente al primo, diverse classificazioni tra gli studiosi; poiché una analisi approfondita esula dai fini di questo lavoro, si riportano in sintesi gli approcci richiamati da Tonon Giraldo (2013b):

- il *modello a razionalità limitata*, in cui si fa riferimento alla razionalità limitata dei decisori, sia riguardo alle conoscenze necessarie, sia dal punto di vista della considerazione di diverse alternative possibili e dei relativi esiti;
- il *modello concertativo o partecipato*, che secondo Leone e Prezza (1999) rappresenta il superamento dei due precedenti, aprendo alla interazione tra diversi attori; tale approccio si è sviluppato in Italia in particolare attraverso la progettazione in ambito europeo, dove la partnership rappresenta condizione essenziale per l'accesso ai finanziamenti;
- il *modello della progettazione comunicativa* che rappresenta, per Siza (2002), l'evoluzione di quello della razionalità limitata; anche in questo caso viene esaltato il valore della collaborazione all'interno delle comunità – e dunque non semplicemente come attivazione di possibili *partnership* tra singoli soggetti/attori;
- il *modello della progettazione dialogica*, di cui D'Angella e Orsenigo

(1999) evidenziano la complessità delle relazioni interne tra i diversi attori coinvolti, e in cui la costruzione di un significato comune rappresenta il nodo centrale della progettazione stessa.

3. *Il ciclo di vita del progetto*

A prescindere dalla tipologia del progetto, del modello adottato, dal contesto e dagli altri elementi costitutivi², il percorso di progettazione può essere rappresentato attraverso delle tappe, o fasi; anche in questo caso le definizioni ed i contenuti attribuiti dai diversi autori (Leone, Prezza, 1999; Muraro, 2004; Sanicola, 2003; Tonon Giraldo, 2013b) a ciascuna fase presentano alcune differenze, di cui si proverà a fare sintesi:

- *ideazione*: si tratta dei momenti iniziali, in cui una o più persone, a partire da una idea o una intuizione, connessa ad uno specifico problema o area di bisogno, ipotizzano di creare un progetto per raggiungere determinati obiettivi connessi al benessere di un gruppo *target*, o più in generale della comunità territoriale. Alcuni autori collocano in questa fase anche la definizione del problema e l'identificazione degli obiettivi;
- *attivazione/pianificazione*: si tratta della fase centrale e più corposa della progettazione, all'interno della quale il progetto, per così dire, prende forma: dalla definizione del problema e degli obiettivi, qualora non siano già stati realizzati nella fase precedente, alla identificazione più precisa dei destinatari e/o del *target* di intervento; dalla indicazione delle azioni/attività da intraprendere e dalla loro sequenza temporale alla definizione del modello di intervento che si intende adottare, sino alla individuazione di risorse e possibili vincoli. Questa fase, lì dove ci si trovi in uno dei modelli di tipo partecipativo, prevede l'apporto di tutti gli attori coinvolti; un aspetto fondamentale, inoltre, è rappresentato dalla coerenza e congruenza fra i diversi elementi sopra descritti;
- *stesura del progetto*: questa fase consiste nell'elaborazione del progetto cartaceo, all'interno del quale vengono inseriti tutti gli elementi necessari, comprese le modalità e gli strumenti della valutazione;
- *realizzazione/esecuzione dell'intervento*: è la fase in cui l'intervento o servizio ideato e poi progettato viene effettivamente messo in atto; racchiude al

² Per una analisi nel dettaglio degli elementi costitutivi della progettazione, cfr. ad esempio Sicora, Pignatti, 2015.

proprio interno diversi passaggi, come il lancio e la pubblicizzazione dell'iniziativa – qualora si tratti di un intervento del tutto nuovo – e può prevedere diverse fasi/tappe di realizzazione;

- *conclusione/valutazione*: alcuni autori fanno coincidere la valutazione con la conclusione del progetto, inserendola come ultimo passaggio, anche se in realtà processi di monitoraggio e valutazione dovrebbero essere attivati lungo tutto il ciclo di vita del progetto stesso. Secondo gli studiosi³ esistono, infatti, tre tipi di valutazione, che nel percorso del progetto presentano le seguenti caratteristiche:
 - *valutazione ex-ante*: si realizza nelle prime due fasi: nell'ideazione, poiché ciò che viene valutato riguarda i giudizi che possono basarsi sui criteri di rilevanza, novità e fattibilità. Si parla di valutazione ex-ante anche nella fase dell'attivazione/pianificazione, dove vengono valutati la quantità e la qualità dei contatti attivati, la quantità e la qualità delle informazioni raccolte, la possibilità di attivare risorse per realizzare il progetto;
 - *valutazione in itinere*: si verifica nella tappa della realizzazione/esecuzione dell'intervento, dove l'attenzione si rivolge alla raccolta delle informazioni, in modo da capire chi aderisce al progetto, cosa viene realizzato e quali risorse sono impiegate. La valutazione in questa fase è volta a monitorare se l'intervento sta raggiungendo la popolazione bersaglio, se le attività realizzate sono conformi alle attività progettate e se le risorse impiegate sono sufficienti;
 - *valutazione ex-post*: al termine del progetto si possono verificare i risultati ottenuti, osservando i seguenti parametri: l'efficacia (la capacità del progetto di raggiungere gli obiettivi prefissati), l'impatto (i cambiamenti promossi dal progetto), la rilevanza (la capacità del progetto di incidere su problemi di rilevanza sociale) e l'efficienza (riuscire a raggiungere i risultati prefissati con minor risorse possibili).

Come si è potuto osservare, il processo di progettazione è ricco ed articolato; ed è proprio grazie a ciò che il lavoro per progetti, in una società complessa ed in continua evoluzione, consente l'individuazione e l'analisi dei bisogni reali. In particolare la progettazione considera tale complessità e cerca di creare un cambiamento attraverso la ricerca che permette di progettare in modo innovativo (Ziliani, Rovai, 2007).

Comprendere le logiche organizzative che condizionano e regolano il ciclo di vita di un progetto, acquisire metodi di lavoro sperimentali in

³ Cfr. ad es. Bezzi, 2016.

contesti organizzativi diversificati, adottare strumenti operativi validi nella generalità delle situazioni ed in condizioni particolari di rischio, sviluppare competenze critiche: tutto ciò richiede pensiero, tempo, riflessione, pratica e applicazione, sufficienti a farne modi abituali di azione organizzativa. Un tempo che, sempre più spesso, manca nelle organizzazioni contemporanee. A questo proposito, Forti e Masella (2004: 91) richiamano l'identikit del 'perfetto' project manager, tratteggiato da Graham: «il perfetto project manager sa comprendere le varie sensazioni, reazioni e i vari comportamenti riguardo al tempo. Egli conosce il mito del mese-uomo ed è pronto a riprogrammare le attività che restano indietro e quindi ad aggiungere risorse alle attività critiche ancora da svolgere, in modo da rientrare il progetto nei tempi stabiliti».

In tale contesto, qual è la rilevanza che il lavoro per progetti assume per gli assistenti sociali? E, viceversa, quale apporto essi possono dare, attraverso la propria professionalità, alla progettazione? Riguardo al primo aspetto, indubbiamente lavorare per progetti permette agli assistenti sociali di dare spazio alla dimensione organizzativa, per accompagnare e guidare percorsi volti al miglioramento e allo sviluppo dei territori; di creare quel continuum tra politica, servizi e cittadini, necessari per realizzare forme di sussidiarietà verticale ed orizzontale che imprimono azioni di cambiamento. La progettazione sociale, infine, permette di evitare l'appiattimento su servizi e interventi, ponendosi in un'ottica più dinamica ed attenta ai cambiamenti.

Sul versante invece dell'apporto professionale alla progettazione da parte di chi spesso non ha un ruolo ed una formazione specifici in questo campo, l'ipotesi è che tale contributo possa essere utile e proficuo; ma prima di approfondire la riflessione è interessante andare ad indagare quale sia, alla luce delle evidenze della ricerca, l'effettivo coinvolgimento nella progettazione dei professionisti del Lazio.

4. L'impegno nella progettazione e la collocazione lavorativa

Come anticipato in precedenza, nella sezione del questionario dedicata alla progettazione si è focalizzata l'attenzione sui progetti di azione sociale (Sanicola, 2003), tuttavia non è stata questa la sola delimitazione del concetto. Si è infatti ritenuto opportuno limitare il concetto di 'progettazione' alle prime tre fasi esposte in precedenza, ovvero alle parti ideative, di attivazione e di stesura del progetto, ritenendo le ultime due esaminate in letteratura più

legate ad attività a carattere organizzativo/gestionale.

A partire dunque da tale criterio interpretativo del concetto di progettazione⁴ sono state costruite le due domande ad esso riferite, che andavano ad indagare da un lato su quanti progetti gli assistenti sociali abbiano lavorato nel triennio precedente, per valutare il *quantum* di impegno che i professionisti vi hanno dedicato; dall'altro, quali tra le attività individuate come costitutive delle suddette fasi della progettazione essi abbiano effettivamente svolto. L'ipotesi di sfondo era infatti che non necessariamente ai professionisti venga richiesto un impegno a tutto tondo, ma che più spesso essi vengano coinvolti su singole fasi o specifiche attività.

Di seguito verranno analizzati gli elementi di maggior rilievo emersi, in assoluto ed in relazione ad alcune caratteristiche dei rispondenti e delle organizzazioni a cui fanno capo.

Ad un primo impatto, la progettazione si presenta come attività complessivamente praticata da circa i $\frac{3}{4}$ degli intervistati: solo un 25% di essi infatti dichiara di non aver lavorato su alcun progetto nel triennio precedente; quasi la metà del totale (il 48%) dichiara di aver lavorato ad un numero di progetti tra 1 e 3, quindi fino ad un massimo di 1 progetto in media all'anno, i rimanenti a più progetti, con addirittura un 5% circa che dichiara di aver lavorato su oltre 15 progetti nel triennio precedente.

Il quadro presenta sfumature diverse se si va però ad analizzare il coinvolgimento nelle singole attività per le quali era stato chiesto di indicare la partecipazione, come si può osservare in Tab. 3.1.

Tab. 3.1 – Attività connesse alla progettazione svolte nell'ultimo triennio (valori assoluti e percentuali)

| Attività | Frequenze | Percentuali |
|---|-----------|-------------|
| Analisi del problema | 874 | 63,4 |
| Ideazione del progetto | 777 | 56,4 |
| Identificazione di risorse e vincoli | 516 | 37,4 |
| Consultazione documentazione | 789 | 57,3 |
| Individuazione del target/ beneficiari | 815 | 59,1 |
| Individuazione degli obiettivi | 822 | 59,7 |
| Stesura del progetto | 559 | 40,6 |
| Partecipazione alle commissioni di gara | 291 | 21,1 |

La prima osservazione sembra confermare l'ipotesi iniziale, ovvero che nella maggior parte dei casi gli assistenti sociali si occupano di una o più

⁴ Il concetto è stato sinteticamente riportato, con le specifiche indicate, all'inizio della sezione del questionario dedicata alla progettazione.

attività, raramente di un intero percorso di progettazione: la partecipazione a ciascuna di esse infatti, pur superiore al 50% in 5 delle tipologie di attività, in nessun caso raggiunge il 75%, come invece si è potuto osservare per il numero di progetti di cui i professionisti si sono occupati. Un altro elemento interessante ha a che vedere con le tre attività che vedono complessivamente numeri inferiori di assistenti sociali coinvolti. Al di là della partecipazione alle commissioni di gara, che come vedremo si riferisce prevalentemente ad una precisa collocazione lavorativa, si può ipotizzare che l'identificazione di risorse e vincoli da un lato e la stesura vera e propria del progetto vengano a configurarsi come attività in qualche modo specialistiche, riservate a figure più amministrative – o, nel primo caso, dirigenziali.

Progettazione e collocazione lavorativa

Un elemento che, almeno in ipotesi, può influire sull'impegno nella progettazione è rappresentato dalla collocazione lavorativa degli assistenti sociali. Come si è visto in precedenza, le caratteristiche dei rispondenti da questo punto di vista sono state indagate attraverso due profili: il datore di lavoro ed il luogo di lavoro effettivo; precedenti ricerche avevano infatti indicato, in particolare nella realtà del Lazio, una presenza significativa di processi di esternalizzazione in cui il datore di lavoro è diverso dal luogo/servizio in cui poi si svolge l'effettiva attività professionale degli assistenti sociali.

Tab. 3.2 – Numero di progetti a cui ha lavorato nell'ultimo triennio per datore di lavoro e luogo di lavoro effettivo (valori percentuali)

| Numero progetti | Datore di lavoro | | | | Luogo di lavoro effettivo | | | | Totale |
|-----------------|------------------|-------------|---------------------|--------------|---------------------------|-------------|---------------------|--------------|--------|
| | Comune | Azienda USL | Cooperativa Sociale | Ente privato | Comune | Azienda USL | Cooperativa Sociale | Ente privato | |
| 0 | 17,2 | 28,2 | 30,1 | 32,0 | 20,2 | 29,3 | 23,3 | 35,1 | 24,7 |
| 1-3 | 46,8 | 50,0 | 48,0 | 44,0 | 47,3 | 50,0 | 52,9 | 43,9 | 48,0 |
| oltre 3 | 36,0 | 21,8 | 21,9 | 24,0 | 32,5 | 20,7 | 23,8 | 21,0 | 27,3 |
| di cui: 4-6 | 15,1 | 11,8 | 11,6 | 11,0 | 15,1 | 11,3 | 10,4 | 8,8 | 13,1 |
| 7-15 | 13,8 | 8,2 | 6,5 | 6,0 | 12,3 | 7,8 | 6,7 | 6,1 | 9,4 |
| oltre 15 | 7,1 | 1,8 | 3,8 | 7,0 | 5,1 | 1,6 | 6,7 | 6,1 | 4,8 |

Osservando la tab. 3.2 è possibile mettere a confronto l'impegno nella progettazione attraverso il numero di progetti seguiti dagli assistenti sociali nelle principali tipologie di enti rappresentati. Una prima considerazione

generale riguarda i due estremi in cui si lavora di più (i Comuni) e quelli in cui si lavora meno (gli enti privati) sulla progettazione, sia nel caso in cui tale tipologia di ente rappresenti il datore di lavoro sia dove costituisca il luogo di lavoro effettivo; e ciò era tutto sommato abbastanza prevedibile, date le rispettive caratteristiche, ed in particolare lo sviluppo della logica di lavoro per progetti avviata negli enti territoriali a seguito delle normative degli anni Novanta e ripresa poi dalla L. 328/00 (Sanicola, 2003; Pozzobon, 2004). Le Aziende sanitarie si collocano in una posizione intermedia, anche se più vicina ai privati che agli enti locali, e non sembrano particolarmente influenzate, almeno in questo ambito, dai processi di esternalizzazione.

Il confronto tra gli andamenti rilevati nei comuni e nelle cooperative sociali offre invece interessanti spunti di riflessione. Come già osservato nel cap. 1, una quota consistente (152 su 398, circa il 38%) di assistenti sociali che dipende da cooperative opera poi effettivamente presso uno o più comuni, e ciò sembra, dai dati emersi, influenzare anche la partecipazione ad attività di progettazione. I dipendenti comunali infatti si occupano di progettazione più di tutti gli altri colleghi, non solo per la scarsa quota di chi non ha lavorato su alcun progetto ma soprattutto perché oltre $\frac{1}{3}$ di loro è stato coinvolto in più di un progetto in media all'anno, e in molti ne hanno svolti più di due. Gli assistenti sociali dipendenti delle cooperative invece (indipendentemente da dove realmente operino) si avvicinano ai livelli di bassa partecipazione osservabili nel privato. Osservando la parte destra della tabella relativa al luogo di lavoro effettivo le differenze riscontrabili tra queste due tipologie di enti si appiattiscono sensibilmente, tanto che chi dipende e lavora all'interno di una cooperativa si avvicina molto ai livelli di progettazione individuabili in coloro che – indipendentemente dal datore di lavoro – operano nei comuni. Complessivamente, dal punto di vista di questo tipo di impegno, sembra più favorevole per i dipendenti di cooperative lavorare all'interno del proprio ente piuttosto che operare nei comuni, nei quali l'attività di progettazione sembra essere maggiormente riservata ai propri diretti dipendenti.

Osservando il lavoro nelle singole attività si nota un andamento simile, con gli assistenti sociali dipendenti dai comuni che – tranne per l'analisi del problema, in cui in tutti gli enti si rileva un'alta partecipazione – presentano quote di coinvolgimento significativamente superiori al campione complessivo in tutte le attività; in particolare, vale la pena di evidenziare il 45% circa che si è occupato della identificazione di risorse e vincoli, il 57% della stesura del progetto e – come anticipato in precedenza

– il 60% impegnato in commissioni di gara, aspetto che vede quindi coinvolti in misura decisamente residuale gli assistenti sociali operanti negli altri contesti. Anche in questo caso, gli andamenti relativi al luogo effettivo di lavoro mostrano scarti meno marcati tra le diverse organizzazioni, con due elementi che vale la pena di evidenziare. Il primo riguarda la partecipazione alle commissioni di gara, che nei comuni scende al 42%, segno evidente che tale partecipazione è riservata ai propri dipendenti; il secondo ha a che vedere con la stesura dei progetti. Diversamente da come si poteva ipotizzare, gli assistenti sociali che dipendono dalle cooperative e vi operano sono stati coinvolti in tale attività in misura minore (circa il 36%) rispetto al complesso del campione, e decisamente meno di coloro che operano effettivamente nei comuni, la metà dei quali se n'è occupata indipendentemente da chi sia il proprio datore di lavoro. Quest'ultimo dato si presta ad una duplice interpretazione: da un lato, la possibilità che le cooperative si rivolgano ad altre figure di esperti per la stesura di progetti, all'ideazione e composizione dei quali gli assistenti sociali hanno contribuito attivamente sotto altri punti di vista; dall'altro, che il lavoro di costruzione dei bandi impegni gli assistenti sociali comunali nella definizione non semplicemente di direttive progettuali a carattere generale quanto piuttosto di progetti già molto strutturati, nei quali poco spazio è concesso alla creatività dei singoli organismi proponenti.

5. La progettazione tra ruoli e caratteristiche personali

Altri due elementi che, in ipotesi, potrebbero influenzare l'impegno nella progettazione sono il ruolo ricoperto e la tipologia di attività a cui si rivolge il lavoro dei professionisti. L'impegno dal punto di vista quantitativo, pur mostrando come era immaginabile una certa prevalenza per chi riveste un ruolo di coordinamento (solo il 12% di essi non si è occupato di alcun progetto nel triennio precedente, a fronte di un 30% circa degli assistenti sociali di base), non evidenzia per il resto differenze particolarmente rilevanti. Decisamente diverso invece si presenta il quadro relativo all'impegno nelle singole attività.

Tab. 3.3 – Attività di progettazione svolte in relazione al ruolo ricoperto (valori percentuali)

| Attività | Ruolo di coordinamento | Assistente sociale di base | Totale campione |
|---|------------------------|----------------------------|-----------------|
| Analisi del problema | 72,8 | 59,5 | 63,4 |
| Ideazione del progetto | 69,3 | 50,8 | 56,4 |
| Identificazione di risorse e vincoli | 54,7 | 30,0 | 37,4 |
| Consultazione documentazione | 69,1 | 52,1 | 57,3 |
| Individuazione del target/ beneficiari | 71,3 | 54,1 | 59,1 |
| Individuazione degli obiettivi | 74,2 | 53,8 | 59,7 |
| Stesura del progetto | 56,2 | 34,0 | 40,6 |
| Partecipazione alle commissioni di gara | 30,7 | 17,5 | 21,1 |

Come si può osservare dalla tab. 3.3, il coinvolgimento nelle singole attività relative alla progettazione è fortemente differenziato tra chi svolge un ruolo di coordinamento e chi invece opera a stretto contatto con le persone. Il divario appare comprensibilmente maggiore nell'attività a più forte carattere dirigenziale – l'identificazione di risorse e vincoli – ma è complessivamente molto significativo in tutte le aree, compresa l'analisi del problema, che dal punto di vista della collocazione lavorativa non presentava particolari differenziazioni. Anche la stesura del progetto appare decisamente appannaggio di chi svolge ruoli di tipo manageriale.

Quest'ultimo elemento si collega direttamente all'area di intervento in cui gli assistenti sociali operano, aspetto su cui è possibile osservare maggiori divergenze, dal punto di vista della quantità di progetti, di quanto osservato nelle differenziazioni di ruolo.

Tab. 3.4 – Numero progetti svolti nel triennio per area di intervento (valori percentuali)

| Numero progetti | Progettazione gestione organizzazione formazione | Totale aree rivolte ad utenza | Singole aree di utenza | | | | Totale |
|-----------------|--|-------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------------|-------------------|--------|
| | | | Multiutenza | Persone con disabilità | Anziani/ non autosufficienza | Minori e famiglie | |
| 0 | 3,5 | 29,0 | 31,6 | 22,4 | 25,2 | 34,2 | 24,7 |
| 1-3 | 38,6 | 49,8 | 46,2 | 54,7 | 55,6 | 44,2 | 48,0 |
| oltre 3 | 57,9 | 21,2 | 22,2 | 22,9 | 19,2 | 21,6 | 27,3 |
| di cui: 4-6 | 22,8 | 11,2 | 10,8 | 12,9 | 8,9 | 14,7 | 13,1 |
| 7-15 | 23,7 | 6,5 | 8,3 | 5,0 | 8,1 | 5,3 | 9,4 |
| oltre 15 | 11,4 | 3,5 | 3,1 | 5,0 | 2,2 | 1,6 | 4,8 |

Come si può osservare in tab. 3.4, gli assistenti sociali che – indipendentemente dal ruolo ufficialmente ricoperto – si occupano di attività a carattere manageriale sono stati sostanzialmente tutti coinvolti nella progettazione, e per la maggior parte in ben più della media di un progetto all'anno; il confronto con coloro che lavorano a diretto contatto con le persone/utenti mostra in questo senso forti differenze, non solo in termini di chi se ne è/non se ne è occupato, ma anche riguardo al numero complessivo di progetti a cui si sono dedicati. Un altro elemento di un certo interesse riguarda l'impegno nella progettazione di chi opera nelle singole aree di attività, o almeno in quelle più rappresentate; secondo quanto emerge, il lavoro in ambiti quali disabilità, terza età, non autosufficienza lascia/richiede un impegno maggiore nella progettazione rispetto al lavoro in servizi multiutenza o rivolti a minori e famiglie. È possibile che ciò sia legato almeno in parte ai processi di esternalizzazione, che per lo più fanno capo a 'progetti'⁵, e che trovano in ampia misura applicazione nei servizi domiciliari e semiresidenziali.

L'analisi della correlazione tra specifiche attività di progettazione e ambiti di intervento conferma il divario evidenziato rispetto al numero di progetti seguiti: con coloro che svolgono funzioni manageriali che superano il 70% di valori positivi in quasi tutte le attività e raggiungono punte del 90% nell'ideazione del progetto, a fronte di un 50% circa di coloro che lavorano a più diretto con l'utenza. Unica eccezione in tal senso è rappresentata dalla partecipazione alle commissioni di gara, in cui è impegnato solo il 42% circa di detti professionisti, decisamente meno di quanto come si è visto non vi siano impegnati gli assistenti sociali che dipendono dai comuni. L'ipotesi dunque è che l'impegno specifico nelle commissioni di gara sia – all'interno degli enti locali – certamente più concentrato in chi svolge funzioni manageriali, ma comunque richieda l'impegno anche degli assistenti sociali che lavorano a più diretto contatto con l'utenza, e ciò viene avvalorato dal fatto che coloro che operano in aree di intervento gestiti in prevalenza nell'ente locale presentano quote di partecipazione tra il 15 ed il 24%, a fronte delle aree più sanitarie (dipendenze, salute mentale) in cui le quote sono al di sotto del 10%.

Come anticipato, si è ritenuto utile esplorare l'impegno nella progettazione anche in relazione alle caratteristiche personali e di carriera professionale degli assistenti sociali, e sono emersi in tal senso elementi interessanti. Un primo aspetto riguarda la composizione di genere; pur

⁵ Si è in questo caso ritenuto opportuno virgolettare il termine, poiché in realtà in molti casi quelli che formalmente vengono indicati come progetti con il passare del tempo assumono le caratteristiche di servizi veri e propri.

essendo circa il 9% del totale, gli uomini risultano maggiormente impegnati nella progettazione, sia dal punto di vista dei progetti di cui si sono occupati sia sotto il profilo delle singole attività. Nel primo caso infatti – a fronte di un 48% circa impegnato, per entrambi, tra 1 e 3 progetti – troviamo un divario di circa il 6% tra chi non se ne è occupato e chi ne ha seguiti più di 3, con le donne che vedono una prevalenza nel primo caso e gli uomini nel secondo. Anche l'analisi dell'impegno nelle diverse attività vede prevalere gli uomini in quasi tutte – tranne la partecipazione alle commissioni di gara – con divari di 10 punti percentuali rispetto alle donne nell'ideazione del progetto e nella identificazione di risorse e vincoli, ed addirittura di 12 punti nella stesura del progetto. Una possibile spiegazione di tale fenomeno potrebbe risiedere nel fatto che, come si è visto, nei ruoli ricoperti c'è una tendenza chiara rispetto al genere: gli uomini, che complessivamente rappresentano circa il 9% dell'universo, sono maggiormente presenti nei ruoli di coordinamento, le donne nei ruoli di base; e quindi tali divergenze potrebbero essere anche in questo caso riferibili al ruolo ricoperto.

Tab. 3.5 – Numero progetti nel triennio per età e anni di lavoro (valori percentuali)

| Numero progetti | Età | | | | | Anni di lavoro | | | | | Totale |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|------------|----------------|-------|-------|-------|------------|--------|
| | 24-30 | 31-40 | 41-50 | 51-60 | 61 e oltre | fino a 5 | 06-15 | 16-25 | 26-35 | 36 e oltre | |
| 0 | 34,9 | 29,4 | 22,7 | 19,2 | 20,8 | 34,3 | 27,7 | 18,4 | 19,4 | 19,6 | 24,7 |
| 1-3 | 56,2 | 49,8 | 44,2 | 49,6 | 40,7 | 52,7 | 46,5 | 47,1 | 47,9 | 41,0 | 48,0 |
| oltre 3 | 8,9 | 20,8 | 33,1 | 31,2 | 38,5 | 13,0 | 25,8 | 34,5 | 32,7 | 39,4 | 27,3 |
| di cui: 4-6 | 3,4 | 11,9 | 16,3 | 14,7 | 13,8 | 7,4 | 11,3 | 17,1 | 15,7 | 17,9 | 13,1 |
| 7-15 | 4,8 | 4,9 | 11,7 | 10,9 | 16,2 | 3,5 | 9,5 | 11,0 | 11,6 | 17,9 | 9,4 |
| oltre 15 | 0,7 | 4,0 | 5,1 | 5,6 | 8,5 | 2,1 | 5,0 | 6,4 | 5,4 | 3,6 | 4,8 |

Un ultimo elemento su cui si è soffermata l'analisi è rappresentato dal confronto sull'impegno nella progettazione in relazione all'età, personale e professionale. Pur non potendo assumere la coincidenza esatta tra le classi di età e gli anni di lavoro indicati in tab. 3.5, la tendenza osservabile è simile in entrambi i casi, con le prime due classi, più giovani, in cui l'impegno nella progettazione è inferiore e va progressivamente crescendo fino alla classe centrale, per poi sostanzialmente stabilizzarsi con lievi variazioni. L'analisi dell'andamento nelle singole attività mostra tratti simili, ma complessivamente la tendenza all'aumento progressivo con l'avanzare di età e carriera professionale è più netto, e nella maggior parte dei casi prosegue sino alle ultime classi, causando scarti molto ampi tra le prime e le ultime;

e ciò si osserva in maniera evidente soprattutto nella ideazione del progetto (che evolve progressivamente dal 46-48% nelle prime classi al 70-71% nelle ultime) e nella stesura dello stesso, che passa dal 22-25% delle prime al 48-50% delle ultime. Unica eccezione è costituita dall'impegno nelle commissioni di gara, che si presenta residuale nelle prime fasi, raggiunge l'apice nelle classi centrali (41-50 anni di età/16-25 anni di lavoro) per poi calare nuovamente: e ciò è presumibilmente collegato al fatto che tale fascia rappresenta una quota importante degli assistenti sociali dipendenti dai comuni, enti in cui come si è visto si colloca, a stragrande maggioranza, la partecipazione alle commissioni di valutazione dei progetti.

6. Servizio sociale e progettazione, in cerca di senso condiviso

Cercando di portare a sintesi quanto emerso sin qui, si può innanzitutto osservare che la progettazione appare, nella realtà laziale, un'area di lavoro abbastanza praticata, ma non da tutti con la stessa quantità e continuità di impegno. Se volessimo tentare di identificare il profilo di coloro che affermano di svolgerla in misura maggiore, certamente il primo elemento riguarda la collocazione lavorativa. Chi lavora in un comune, ancor più se questo rappresenta il proprio datore di lavoro, ha complessivamente maggiori occasioni di essere coinvolto in attività di progettazione, e questo appare coerente con l'impulso fornito dalla L. 328/00⁶ allo sviluppo di questa modalità di lavoro in tali contesti; anche dal punto di vista delle tipologie delle singole attività si evidenzia una maggior partecipazione, convalidando quindi tale tendenza. La progettazione si conferma dunque un approccio e una modalità di lavoro strettamente collegata alle politiche sociali poste in essere dagli enti locali, in cui però l'integrazione, ad esempio con le ASL, appare più limitata e concentrata al massimo in un progetto per anno.

Un altro elemento caratterizzante il profilo è rappresentato dall'intreccio tra ruolo e funzioni; se infatti il ruolo ricoperto non sembra influenzare

⁶ In realtà, alcuni autori (cfr. ad esempio Sanicola, 2003, e Pozzobon, 2004) mettono in evidenza che già nei primi anni Novanta erano state approvate norme che avevano contribuito alla nascita di una cultura della progettazione in ambiti anche diversi da quello dell'ente locale, come il DPR 309/90 sulle tossicodipendenze e la L. 216/91 per la prevenzione del coinvolgimento dei minori in attività criminose. Tuttavia, l'impatto della L. 285/97 ma soprattutto della L. 328/00 è innegabile, ed ha avuto effetti principalmente, se non solo, all'interno dei comuni.

particolarmente la quantità di progetti in cui i professionisti vengono coinvolti, ad esso è indubbiamente correlata la partecipazione a singole attività di progettazione. D'altro canto le funzioni svolte, ovvero l'ambito/target in cui si svolge il lavoro, sembrano incidere sia sulla quantità di progetti sia sul coinvolgimento in singole attività.

Da tale quadro emergono alcuni nodi critici. Innanzitutto, l'analisi del coinvolgimento nelle singole attività restituisce l'idea di una progettazione 'frammentata'; si conferma cioè, forse anche superandola per entità, l'ipotesi che complessivamente gli assistenti sociali vengano, per la maggior parte, coinvolti più in singoli momenti che nell'intero processo di progettazione. L'altro elemento di profilo che sembra emergere riguarda una sorta di specializzazione nella progettazione per gli assistenti sociali che lavorano nei comuni, e svolgono attività a carattere manageriale (oltre alla progettazione, gestione e organizzazione) e formativo. Sul fronte delle cooperative sociali invece, in cui a seguito dei processi di esternalizzazione il lavoro per e nei progetti è oggi molto sviluppato, il coinvolgimento degli assistenti sociali nelle fasi preliminari della progettazione qui analizzate appare più contenuto; e dunque la specializzazione sembrerebbe riguardare il coinvolgimento di veri e propri progettisti, non provenienti dalla professione.

Entrambi gli elementi richiamati portano con sé il rischio di una perdita di senso nei confronti della progettazione: nel primo caso, perché una lettura complessiva del processo può contribuire non solo a dare la coerenza interna tra le varie parti che si è visto essere necessaria alla costruzione del progetto; ma anche perché, da un punto di vista professionale, la frammentazione rischia di ridurre la partecipazione alle singole attività progettuali ad un'ottica di tipo prestazionale, che è esattamente ciò da cui il lavoro per progetti dovrebbe allontanare (Tonon Giraldo, 2013b). L'elemento della specializzazione invece – soprattutto, ma non solo, dove diventa appannaggio di altri professionisti – rischia di far perdere elementi di contesto preziosi, e di scivolare in una logica di quello che Pozzobon (2004: 27) definisce «un *progettificio*, capace di sfornare prodotti tecnicamente ineccepibili e inattaccabili sotto il profilo della logica interna e della coerenza metodologica, ma non necessariamente costruiti e adeguati al contesto in cui vengono proposti».

Per provare a superare questa *impasse* è utile rileggere il rapporto tra progettazione e servizio sociale in termini di reciprocità, richiamando quanto di positivo l'una può apportare all'altro, e viceversa.

Come già accennato in precedenza, il lavoro per progetti e il coinvolgimento in processi di progettazione contribuisce, per gli assistenti

sociali, a rafforzare il legame e creare continuità tra operatività quotidiana e politiche sociali, pianificazione e programmazione dei servizi sul territorio, ed a favorire i processi di partecipazione e integrazione. Dal punto di vista del singolo professionista, il lavoro per progetti può inoltre favorire una maggior autonomia e consapevolezza di ruolo, e suggerire la necessità di incrementare le proprie competenze attraverso percorsi informativi e formativi *ad hoc* (Leone, Prezza, 1999).

Sul versante invece del contributo che gli assistenti sociali possono fornire alla progettazione, esso consiste in un importante 'radicamento' del processo di ideazione e costruzione dei progetti nella vita concreta delle persone di *quello* specifico territorio in cui operano, ed ai i bisogni delle quali presumibilmente i progetti si rivolgono. In questo senso diventa cruciale che gli assistenti sociali vengano coinvolti in maniera più ampia di quanto emerso dalla ricerca, in una duplice direzione. Poiché, come si è visto, la coerenza interna ai diversi passaggi è un fattore fondamentale, sarebbe necessario innanzi tutto un coinvolgimento a tutto tondo nelle diverse fasi e attività, superando la frammentazione, in modo da mantenere lungo l'intero processo l'attenzione alla concretezza quotidiana. L'altro versante di ampliamento è costituito dal superamento della specializzazione, cercando di giungere a fare della progettazione una competenza diffusa, in cui poter utilizzare anche la professionalità di chi lavora maggiormente 'sul campo', in una logica di co-progettazione intesa non solo come collaborazione tra attori organizzativi (gli enti locali le ASL, il Terzo Settore) ma anche come singole professionalità, ognuna delle quali può portare, a partire dalla base di un terreno comune⁷, contributi specifici e qualificanti.

In questo modo è probabilmente possibile contribuire a ritrovare il senso complessivo della progettazione come processo partecipato e plurale, di cui la stesura di un progetto cartaceo è solo un momento, e il cui obiettivo complessivo è quello di generare un aumento del benessere per gli specifici beneficiari e più in generale per la collettività.

⁷ Leone e Prezza (1999) in particolare evidenziano come in molteplici contesti formativi da loro sperimentati questo 'terreno comune' si esprima in rappresentazioni molto simili del concetto di progettazione, anche in operatori con professionalità diversificate e provenienti da contesti differenti.

Capitolo IV

Servizio sociale e ricerca, tra ieri e domani

Cristina Tilli e Natan Abballe*

1. *Le tipologie di ricerca nel servizio sociale*

I temi trattati nel presente contributo si inseriscono nella cornice della ricerca sociale, analizzando il reciproco rapporto tra la stessa e il servizio sociale in una prospettiva storico-teorica e osservandone l'attuale incidenza nell'agire professionale degli assistenti sociali nel Lazio.

Per motivi di spazio non verranno qui affrontati, se non con alcuni specifici accenni, i grandi temi e i relativi dibattiti della ricerca sociale, quali il rapporto tra ricerca di base e ricerca applicata e la lettura della realtà sociale attraverso i diversi paradigmi, che verranno però mantenuti sullo sfondo, e per i quali si rinvia all'ampia letteratura di settore¹.

Prima di ripercorrere sinteticamente le tappe del rapporto tra servizio sociale e ricerca e di analizzarne alcuni snodi attuali è necessario realizzare un iniziale *flashback*, per poter dare una definizione più puntuale dell'oggetto del presente capitolo.

Già all'inizio degli anni Sessanta infatti Carlo Trevisan (1963) segnalava come nell'ambito del servizio sociale si possa parlare di quattro tipologie di ricerca:

- la *ricerca di servizio sociale*, «intesa come metodo professionale “abilitante” rispetto agli altri metodi professionali², impiegata

* Il saggio è frutto di una collaborazione tra gli autori. Nel dettaglio, i parr. 1, 2, 3 e 6 sono stati redatti da Cristina Tilli, i parr. 4 e 5 da Natan Abballe.

¹ A mero titolo di suggerimento è possibile indicare alcuni riferimenti, quali: Albano, Dellavalle (2015); Cardano (2011); Corbetta (1999).

² Riecheggia in questa definizione il rinvio a quelli che allora erano ritenuti i cinque ‘metodi’ del servizio sociale, secondo l'impostazione di derivazione anglosassone: *casework*, *groupwork*, *community work*, l'amministrazione dei servizi e, appunto, la metodologia di ricerca. Tale impostazione viene successivamente superata, dapprima attraverso il cosiddetto ‘approccio unitario’ (Ferrario, 1996) e successivamente nella ‘prospettiva trifocale’ (Gui, 2013); ma in questo processo finiscono per rimanere sullo sfondo il lavoro con i gruppi e la ricerca.

dall'assistente sociale stesso al fine di realizzare una diagnosi professionale nell'impostazione e nello svolgimento della sua attività, o per valutarla criticamente» (*ivi*: 63);

- la *ricerca sul servizio sociale*, ovvero sulle politiche sociali degli enti e/o sull'attività professionale degli assistenti sociali. Secondo l'autore questa seconda tipologia presenta molte affinità con la prima, ad eccezione della differente ampiezza di prospettiva e livello di collocazione, tanto da poter, insieme, costituire la categoria della *ricerca applicata al servizio sociale*;

- la *ricerca sociale per il servizio sociale*: si tratta della ricerca a prevalente matrice sociologica, o comunque prodotta da altre discipline, fonte di utili conoscenze per il servizio sociale;

- la *community self survey*, strettamente legata al lavoro di comunità, intesa da Trevisan quale «ricerca come tecnica educativa per i “clienti del servizio sociale” e gli “utenti dei Centri sociali”» (*ivi*: 69), ricca di elementi partecipativi.

Tale ripartizione è stata successivamente ripresa ed utilizzata da chi si è occupato del legame tra ricerca e servizio sociale, ed a tutt'oggi costituisce un riferimento essenziale delle tipologie di ricerca con cui il servizio sociale si interfaccia. Volendola tuttavia definire in senso più generale e complessivo, è possibile indicare che

l'espressione “ricerca di servizio sociale” definisce il disegno, il metodo e le tecniche di ricerca che il servizio sociale attiva in ambiti specifici e su temi propri della disciplina e della professione, per rendere comprensibili, confrontabili e replicabili i processi e i risultati ottenuti, con particolare attenzione alla ricaduta sia sulle pratiche di intervento e sulle politiche sociali, sia rispetto all'innovazione di prospettive teoriche ed epistemologiche (Allegri, 2013c: 536).

È dunque con questa accezione più ampia che verrà utilizzato il concetto di ricerca di servizio sociale nel prosieguo del lavoro.

2. Servizio sociale e ricerca: una lunga storia

Il reciproco rapporto tra servizio sociale e ricerca è evidenziato sin dalle prime esperienze professionali statunitensi, riconducibili a Mary Richmond e Jane Addams (Dellavalle, 2015); in Italia emerge a partire dal secondo dopoguerra, in coincidenza con lo sviluppo della professione e in particolare

delle 'scuole' di formazione per assistenti sociali. Secondo l'analisi di Ossicini Ciolfi (1988), basata su un accurato studio delle ricerche prodotte tra il secondo dopoguerra e l'inizio degli anni Ottanta e ripresa dagli studi successivi, è possibile suddividere il percorso storico in quattro periodi, all'interno di ciascuno dei quali il rapporto tra servizio sociale e ricerca presenta tratti comuni; a questi verrà aggiunto uno sguardo sugli sviluppi più recenti, a livello nazionale e internazionale.

Il periodo delle inchieste sociali (1946-1955)

Questo periodo si avvia con il Convegno di Tremezzo nel 1946 (Stefani, 2012) e coincide, di fatto, con la (ri)fondazione della professione nel nostro Paese³, che vede da un lato l'inserimento degli assistenti sociali negli enti e dall'altro lo sviluppo delle scuole. In questo scenario si osserva un ampio sviluppo della 'inchiesta sociale' sia come strumento per l'operatività quotidiana di *casework*, sia come attività di raccolta dati in ambito comunitario, anche attraverso i cosiddetti 'studi d'ambiente'. In questa seconda dimensione gli assistenti sociali – e spesso gli studenti delle scuole, seguiti dai loro tutor – si trovano a collaborare attivamente, in una prospettiva multidisciplinare, con sociologi, architetti, urbanisti, ed altre figure. Gli esempi più significativi di tali esperienze possono essere individuati nel contributo degli assistenti sociali all'Inchiesta parlamentare sulla miseria del 1952 (Rossi, 2018) e all'indagine su Matera, sempre di quegli anni, che porterà all'operazione di risanamento dei Sassi e alla costruzione del borgo rurale in località La Martella. In questo periodo dunque il rapporto tra ricerca e servizio sociale è stato fecondo e reciproco: se infatti la ricerca ha dato al servizio sociale un contributo in termini «di razionalizzazione del lavoro e di storicizzazione dei problemi» (Ossicini Ciolfi, 1988: 36), d'altro canto gli assistenti sociali, attraverso il radicamento nell'operatività quotidiana e la lettura globale delle situazioni personali, hanno contribuito «alla soluzione della crisi della ricerca sociale frammentaria di tipo positivistico» (Ferrarotti, in *ibid.*).

³ Le prime 'scuole' erano nate in realtà già negli anni Venti – a Milano, nel 1920, l'Istituto Italiano di Assistenza sociale, che formava le segretarie sociali di fabbrica, e a Roma, nel 1928, la Scuola per assistenti sociali di S. Gregorio al Celio. Il discusso rapporto con il fascismo ha portato alcuni studiosi a non riconoscere pienamente a chi veniva formato in tali scuole le radici della professione di assistente sociale; in ogni caso, la professione che si sviluppa a partire dal convegno di Tremezzo parte su basi differenti, e dunque si può parlare in ogni caso di una nuova fondazione.

Il periodo dello sviluppo professionale (1956-1970)

In questo secondo periodo aumenta la consistenza numerica del servizio sociale negli enti, anche se permangono notevoli criticità: «gli assistenti sociali nei primi anni Sessanta lavorano ancora in condizioni per lo più precarie e sono presenti in numero assai esiguo in posizione direttiva» (Ossicini Ciolfi, 1988: 41). Nel contempo, si cerca di rafforzare la dimensione teorica della professione, soprattutto attraverso la traduzione in italiano di volumi ed articoli per lo più statunitensi, ed in particolare anche nell'ambito della ricerca; intanto, la sociologia entra come disciplina nelle Università, e contribuisce ad un maggior sviluppo della ricerca sociale di base, sostanzialmente distante dall'operatività e dalla ricerca applicata. Tuttavia questo periodo vede una produzione di ricerche numerosa e crescente, complessivamente superiore alle 500, circa la metà delle quali a rilevanza nazionale; ma si osserva una diversa distribuzione negli enti socio-assistenziali, tra i pochi in cui l'attività di ricerca è costante in tutto il periodo e quelli in cui si tratta invece di iniziative a carattere sporadico (*ivi*: 49 e segg.).

La ricerca per il cambiamento istituzionale (gli anni Settanta)

Nella nuova stagione aperta dal Sessantotto anche il servizio sociale si interroga sulle proprie funzioni, e questo processo investe tutti gli ambiti della professione. Riguardo a ciò che qui interessa, in generale si osserva uno spostamento dell'attenzione dal rapporto interno tra servizio sociale e ricerca ai vincoli esterni cui entrambe sono sottoposte; si assiste anche ad un ritorno in auge della 'inchiesta sociale', intesa «come strumento di collegamento fra teoria e prassi e come strumento di rielaborazione teorica, per una nuova lettura dei fenomeni sociali, e di mobilitazione» (Ossicini Ciolfi, 1988: 69), con l'obiettivo di aiutare gli assistenti sociali a sviluppare un senso di comune appartenenza professionale. Tra il 1972 e il 1974 la Fondazione Zancan organizza un Seminario sulla professione, in cui si identificano le caratteristiche del nuovo ruolo che si vorrebbe per il servizio sociale, e in particolare per la ricerca, «criticandone la dimensione descrittiva di quelle condotte nei periodi precedenti e auspicandone una precisa finalizzazione nel senso di porsi l'obiettivo di "conoscere la domanda sociale" [...] in termini globali» (Dellavalle, 2015: 114).

La ricerca nella complessità dei servizi (gli anni Ottanta)

La nascita e lo sviluppo dei servizi territoriali a seguito del d.P.R. 616/77 e della istituzione del Servizio Sanitario Nazionale impegnano in questo decennio gli assistenti sociali nella costruzione di nuove modalità di lavoro, e ciò provoca una forte virata verso il lavoro sui casi, con poco spazio all'utilizzo della ricerca per mappare bisogni e risorse del territorio (*ibid.*). Al tempo stesso, diviene molto complesso ricostruire le vicende di ricerche svolte in una ampia pluralità di enti, nei diversi livelli territoriali. Come evidenziato da Ossicini Ciolfi (1988), è possibile ravvisare un intreccio di rapporti tra i 'soggetti operativi' – gli enti ed organismi che si occupano direttamente di fornire servizi all'utenza – ed i 'soggetti esterni' (università, esperti, centri di ricerca), che danno luogo a diverse modalità di collaborazione, con differenti gradi di coinvolgimento degli operatori dei servizi. La diffusione dei risultati delle ricerche è curata – nella maggior parte dei casi – dagli stessi enti, e avviene dunque a titolo gratuito ma per lo più con una circolazione assai limitata.

Dagli anni Novanta ad oggi

Negli anni Novanta la ricerca si sposta gradualmente all'esterno dei servizi, a favore di agenzie, esperti e soprattutto delle università, e gli assistenti sociali partecipano ancora a ricerche svolte dagli esterni nei servizi, ma spesso senza una adeguata visibilità; contemporaneamente il processo di costruzione dei servizi, avviatosi nei decenni precedenti, entra in una fase di involuzione anche a causa della forte riduzione delle risorse messe a disposizione. A partire dagli anni Duemila, si possono osservare però anche segnali positivi: dall'attivazione di dottorati di ricerca in servizio sociale, all'ingresso dei primi assistenti sociali nelle università come docenti e ricercatori incardinati, e una ripresa dei temi della ricerca in convegni *ad hoc*, quale quello organizzato nel 2005 dalla Società Italiana per la Storia del Servizio Sociale – SoStoSS (Appetecchia, 2008), ed in diverse iniziative promosse dall'Associazione Italiana Docenti di Servizio Sociale – AIDoSS (Allegri, 2013c).

Ricerca e servizio sociale ai giorni nostri

Nell'ultimo decennio si osservano ulteriori positivi sviluppi: da un lato

infatti si intensifica la partecipazione degli assistenti sociali alla ricerca, anche a livello universitario, e la collaborazione delle università stesse con il Consiglio Nazionale e i Consigli Regionali dell'Ordine degli Assistenti Sociali; dall'altro si assiste alla nascita di iniziative strutturate sulla ricerca di servizio sociale, a livello europeo ed italiano. Nel marzo del 2011 si tiene infatti ad Oxford la *First European Conference for Social Work Research* (Sicora, 2012), che si ripeterà successivamente con cadenza annuale; nel corso della conferenza del 2014, tenutasi a Bolzano, si costituisce la *European Social Work Research Association* (ESWRA), che si rafforza sempre più come momento di confronto e spazio per collaborazioni tra ricercatori dei diversi Paesi. All'interno di tale nuova cornice si collocano ricerche comparative e di scambio che vedono attivamente coinvolti anche assistenti sociali italiani (Dellavalle, 2015). Lo sviluppo di iniziative di ricerca nei diversi ambiti (universitari, in centri dedicati e nei servizi) trova anche nel nostro Paese un importante luogo di valorizzazione in eventi ad esse espressamente dedicati, a partire dalla prima Conferenza Italiana sulla Ricerca di Servizio Sociale, promossa dalla Società Italiana di Servizio Sociale (SocISS)⁴, svoltasi nel 2017 a Torino e che ha visto a Trento nel 2019 la sua seconda edizione. Entrambe le conferenze hanno mostrato la vivacità e la varietà delle esperienze di ricerca realizzate nel nostro Paese (circa 160 abstract presentati in ciascuna di esse), ed una partecipazione di oltre 350 persone da tutta Italia tra operatori dei servizi, studiosi, accademici.

3. *Intersezioni tra servizio sociale e ricerca*

La rilevanza del rapporto tra ricerca e servizio sociale – che nonostante alterne vicende emerge chiaramente dalla sintesi della sua evoluzione storica – è ulteriormente attestata dai diversi riferimenti rintracciabili nel Codice Deontologico, il più diretto dei quali si trova, nella sua più recente edizione (CNOAS, 2020), nel Titolo III – “Doveri e responsabilità generali dei professionisti”, e in particolare nell'art. 24, che recita: «l'assistente sociale è tenuto alla propria formazione continua al fine di garantire prestazioni qualificate, adeguate al progresso teorico, scientifico, culturale, metodologico e tecnologico. A tal fine, contribuisce alla ricerca, alla divulgazione della

⁴ Si tratta della nuova denominazione assunta nel 2016 dall'AIDoSS, insieme ad una ridefinizione della propria *mission* che vede – accanto alle storiche finalità dell'associazione – un più puntuale *focus* sugli aspetti di scientificità e della ricerca.

propria esperienza, anche fornendo elementi per la definizione di evidenze scientifiche». Si può dunque a pieno titolo sostenere che, ad oggi, la ricerca rappresenti per l'assistente sociale un impegno a carattere deontologico; è utile quindi cercare di delinearne alcune caratteristiche nella realtà attuale.

Un primo aspetto, sottolineato anche da Dellavalle (2015), è la possibile connessione con la trifocalità (Gui, 2013). La prima dimensione, il lavoro con persone e famiglie, già dagli anni Sessanta (Florea, 1963) viene accostata alla ricerca: benché infatti si parli in tal caso di 'diagnosi sociale', questa viene letta come una specifica forma di ricerca. Al di là di una semplice giustapposizione, possiamo cogliere nella realtà odierna il senso della reciprocità del rapporto tra servizio sociale e ricerca in questa dimensione: da un lato infatti «la ricerca sembra offrire l'opportunità di superare un'operatività basata esclusivamente sull'esperienza individuale dei singoli operatori» (Fargion, 2009: 115); dall'altro è proprio dalla riflessione sul lavoro quotidiano, e dall'entrare in contatto con molteplici situazioni, che possono nascere domande per la ricerca orientata al miglioramento dell'azione professionale, attraverso un metaforico passaggio fotografico dai 'primi piani' delle situazioni individuali ad una sorta di 'grandangolo' che permette di utilizzare uno sguardo diverso sulla realtà.

Il secondo fuoco del servizio sociale è rappresentato dal lavoro nella e con la comunità territoriale, che già nelle prime fasi del percorso ha dato un forte impulso alle ricerche di servizio sociale (Sgroi, 2008), rappresentandone un importante ambito di applicazione, e che si collega con i processi di pianificazione: in tale ambito la ricerca ha fornito agli assistenti sociali importanti strumenti di lavoro, dai tempi delle prime inchieste sociali (Ossicini Ciolfi, 1988) agli odierni processi di costruzione dei Piani di Zona. Anche in questo caso è possibile parlare di un rapporto di reciprocità, dato che il lavoro nel contesto sociale – in cui è possibile ricomprendere in senso ampio il lavoro di comunità, la pianificazione territoriale, ma anche le politiche sociali – è stato ed è, al tempo stesso, oggetto e soggetto di ricerca sociale.

Più complesso, per certi versi, è il rapporto tra servizio sociale e ricerca nella terza dimensione considerata, ovvero quella del lavoro con e nelle organizzazioni. Da un lato infatti, come ricorda anche l'art. 50 del Nuovo Codice Deontologico, «l'assistente sociale contribuisce all'appropriatezza, all'efficacia e all'efficienza, all'economicità, all'equità e alla qualità degli interventi nonché al miglioramento [...] delle procedure della propria organizzazione di lavoro [...], alle azioni di pianificazione e programmazione, anche mettendo a disposizione i dati e le evidenze relative alla propria attività

professionale»: e dunque in questo percorso la ricerca può contribuire in maniera significativa all'ampliamento delle conoscenze dell'organizzazione, per supportare processi organizzativi sempre più attenti alle persone ed ai loro bisogni. Dall'altro lato, l'organizzazione rappresenta un elemento chiave che può rendere la ricerca realmente utile o, al contrario, farne una mera esercitazione. Già negli anni Sessanta infatti Florea (1963) segnala che – perché le conoscenze operative dell'assistente sociale possano rappresentare il punto di partenza per una ricerca – «l'ente, e per esso il servizio sociale, deve condividere la volontà di sapere e deve renderla attuabile per mezzo del proprio programma e della propria organizzazione» (*ivi*: 107). Ciò è valido a maggior ragione nella realtà odierna, in cui la diffusione – ma al tempo stesso la parcellizzazione – dei lavori di ricerca rischiano di farli arenare tra gli scogli del localismo, da un lato, e dell'astrattezza dall'altro.

Da questo punto di vista è interessante osservare – riprendendo e attualizzando la classificazione di Ossicini Ciolfi (1988: 99-102) – le principali possibili intersezioni di ruolo tra committenti e ricercatori, e come all'interno di esse venga giocato il ruolo degli assistenti sociali. La prima possibile intersezione vede un ente erogatore di servizi nella veste di committente, che appalta la ricerca ad un esperto esterno (Università, Centro di ricerca, ...); questo tipo di ricerca viene frequentemente utilizzato, oggi, nei processi di predisposizione dei Piani di Zona, come strumento di lettura e analisi di bisogni e risorse del territorio. Come già evidenziato da Ossicini Ciolfi (*ivi*), gli operatori dei servizi non vengono coinvolti in questo tipo di ricerche se non marginalmente, per lo più per fornire dati relativi al proprio operato, oppure come oggetto della ricerca stessa.

Un'altra tipologia di situazione è quella in cui l'ente produttore di servizi e l'esperto esterno collaborano entrambi alla ricerca, lì dove dunque – magari sempre in contesti di pianificazione – non si ritrova una delega *in toto*, ma una reciproca interazione, in una logica di integrazione delle competenze: metodologiche e sulla ricerca da un lato, esperienziali e di conoscenza del territorio dall'altro. In questa modalità è possibile che venga richiesto agli assistenti sociali un contributo maggiore anche nella riflessione e nella elaborazione delle domande di ricerca.

Come sperimentato negli anni Cinquanta e Sessanta in diversi enti nazionali, è possibile anche oggi rintracciare organizzazioni che promuovono in proprio delle ricerche: in alcuni casi secondo un processo *top-down*, per il quale gli organi politici o dirigenziali decidono di realizzare ricerche mirate su specifici aspetti; in altri, in una logica *bottom-up*, su impulso e proposta di operatori (singoli o, per lo più, in gruppo/equipe). In quest'ultimo

caso è evidente che il contributo degli operatori, assistenti sociali ed altri professionisti, sarà nella maggioranza dei casi a tutto tondo, dall'ideazione del disegno di ricerca alla costruzione degli strumenti alla rilevazione ed analisi dei risultati, sino alla diffusione degli stessi. Nel caso dei processi di tipo *top-down*, così come nella situazione precedente di collaborazione tra ente ed esperto, il grado e la tipologia di coinvolgimento degli assistenti sociali e degli operatori in genere dipenderà molto da quanto e come l'organizzazione definirà il loro ruolo – da semplici fornitori di dati ad un coinvolgimento più ampio.

Un ultimo aspetto interessante da segnalare, che vede come i precedenti una ripresa negli ultimi anni ma affonda le radici già nelle prime inchieste sociali, è quello del rapporto tra ricerca e formazione, ed in particolare dell'utilizzo delle ricerche all'interno del percorso formativo degli assistenti sociali. Se infatti già nelle inchieste degli anni Cinquanta venivano utilizzati, come rilevatori, anche gli studenti delle scuole di servizio sociale, monitorati dai propri tutor (Appetecchia *et al.*, 1963; Dellavalle, 2015; Rossi, 2018), negli ultimi anni si va diffondendo in alcune Università italiane l'utilizzo del tirocinio della laurea magistrale come esperienza di ricerca nei servizi⁵, che rappresenta non solo una proposta formativa utile per gli studenti, ma anche una ulteriore, interessante occasione di interscambio tra i due 'mondi' dei servizi e dell'accademia.

4. *Gli assistenti sociali del Lazio e la ricerca: rilevanza di un impegno*

Il legame tra ricerca e servizio sociale, come si è visto, ha dunque una rilevanza fondamentale, innanzitutto per rispondere al mandato professionale dell'assistente sociale deontologicamente guidato; aiuta inoltre tutti gli attori coinvolti nella programmazione sociale, caratterizzata dalla governance multilivello, a comprendere e conoscere il contesto in cui si agisce.

Per comprendere la rilevanza dell'impegno che gli assistenti sociali, il questionario poneva innanzi tutto due domande: la prima, sul numero di percorsi di ricerca a cui ciascun rispondente aveva partecipato nel triennio precedente; la seconda, con cui si indagava più nel dettaglio la partecipazione alle singole attività usualmente ricomprese nei percorsi di ricerca. Di seguito verranno analizzati i dati più significativi emersi, cercando di fornire una fotografia, relativa all'ultimo triennio, dell'effettivo impegno nell'attività di

⁵ In questo senso si muovono ad esempio l'Università di Firenze e l'Università Roma Tre.

ricerca dei professionisti, in relazione alle varie dimensioni che caratterizzano il campione in esame.

Tab. 4.1 – Numero percorsi a cui ha partecipato nel triennio (valori assoluti e percentuali)

| Numero percorsi | Frequenze | Percentuali |
|-----------------|-------------|--------------|
| 0 | 717 | 52,0 |
| 1-3 | 567 | 41,1 |
| 4-6 | 74 | 5,4 |
| oltre 6 | 20 | 1,5 |
| Totali | 1378 | 100,0 |

Come si può osservare in tab. 4.1, oltre la metà dei rispondenti riferisce di non aver partecipato a percorsi di ricerca nell'ultimo triennio. Tra i professionisti che dichiarano di averlo fatto, la maggior parte ha partecipato al massimo ad 1 percorso di ricerca all'anno (41,1%), mentre nella fascia 4-6 ricerche si collocano il 5,4% dei rispondenti; solo l'1,5% riferisce di aver partecipato ad una media di oltre 2 ricerche per anno. Da questo primo dato emerge una scarsa rilevanza dell'impatto complessivo della ricerca nel tempo-lavoro professionale dei rispondenti: molti non la fanno, e anche per chi se ne occupa questa non sembra costituire l'attività principale nell'ambito lavorativo. O, almeno, questo è il quadro che emerge quando si parla di percorsi di ricerca e non di singole attività all'interno del percorso.

Tab. 4.2 – Partecipazione a singole attività di ricerca nel triennio (valori assoluti e percentuali)

| Attività di ricerca | Frequenze | Percentuali |
|--|-----------|-------------|
| Definizione del tema e dell'obiettivo della ricerca | 526 | 38,2 |
| Consultazione di documentazione | 538 | 39,0 |
| Definizione della domanda/ipotesi di ricerca | 419 | 30,4 |
| Identificazione degli aspetti/variabili | 395 | 28,7 |
| Scelta della metodologia e delle tecniche, strumenti e fonti | 468 | 34,0 |
| Raccolta/rilevazione dei dati | 721 | 52,3 |
| Analisi dei dati | 565 | 41,0 |
| Stesura del documento/report finale | 506 | 36,7 |
| Diffusione e utilizzo dei risultati | 315 | 22,9 |

Osservando infatti il coinvolgimento dei professionisti nelle diverse attività di ricerca emerge un quadro parzialmente differente; come si evince dalla tab. 4.2, le percentuali di coloro che hanno dichiarato di aver partecipato alle singole attività oscillano fra il 30 e il 40% nella maggior parte dei casi, leggermente al di sotto per quanto riguarda l'identificazione degli

aspetti/variabili. L'attività di gran lunga più praticata risulta essere la raccolta/rilevazione dei dati, mentre la diffusione e l'utilizzo dei risultati è l'ambito più carente. Gli assistenti sociali riferiscono dunque di essere stati impegnati in raccolte di dati più di quanto non lo siano stati nelle altre fasi o in percorsi complessivi di ricerca: presumibilmente, gran parte dei dati raccolti non confluisce quindi direttamente nella ricerca per la quale vengono rilevati, o comunque gli assistenti sociali che si occupano di produrli non vengono interpellati nelle fasi iniziali e finali della ricerca. Lo sbilanciamento verso l'attività di raccolta dei dati, a fronte della scarsa partecipazione dei rispondenti alla diffusione dei risultati, suggerisce il profilo di un professionista che rendiconta (o al quale viene chiesto di rendicontare) in maniera consistente il lavoro che svolge, ma non gode del medesimo coinvolgimento in sede di analisi dei risultati e di proposte di miglioramento.

Appare ora interessante realizzare alcuni approfondimenti circa il coinvolgimento in relazione ad alcune specifiche caratteristiche dei rispondenti.

La collocazione lavorativa

La collocazione lavorativa influisce sensibilmente sulla quantità di ricerche condotte dai professionisti nell'ultimo triennio. Osservando i dati riportati in tab. 4.3 è possibile fare alcune considerazioni, sia in relazione al confronto tra i diversi enti in cui operano gli assistenti sociali, sia riguardo all'impatto dei processi di esternalizzazione, richiamati nel cap. 1.

Tab. 4.3 – Numero percorsi di ricerca nel triennio per datore di lavoro e luogo di lavoro effettivo (valori percentuali)

| Numero percorsi di ricerca negli ultimi 3 anni | Datore di lavoro attuale | | | | Luogo di lavoro effettivo | | | | Totali |
|--|--------------------------|-------------|---------------------|------------------------|---------------------------|-------------|---------------------|------------------------|-------------|
| | Comune | Azienda USL | Cooperativa Sociale | Ente di natura privata | Comune | Azienda USL | Cooperativa Sociale | Ente di natura privata | |
| 0 | 47,7 | 52,3 | 58,0 | 46,0 | 52,8 | 50,8 | 56,0 | 50,0 | 52,0 |
| 1-3 | 43,7 | 40,5 | 37,7 | 46,0 | 39,9 | 42,2 | 39,4 | 41,2 | 41,1 |
| 4-6 | 6,5 | 5,9 | 3,5 | 6,0 | 5,7 | 5,9 | 3,1 | 6,1 | 5,4 |
| oltre 6 | 2,2 | 1,4 | 0,8 | 2,0 | 1,6 | 1,2 | 1,6 | 2,6 | 1,5 |

Rispetto al datore di lavoro, il comune e la cooperativa sociale sono gli enti più rappresentati nel campione dei professionisti partecipanti, ma tra i due è l'ente pubblico a condurre un maggior numero di ricerche: tra coloro che hanno partecipato a 1-3 ricerche il comune arriva al 43,7% (con uno scarto percentuale di soli 4 punti rispetto a chi non ne ha svolte), la cooperativa solo al 37,7% (con una percentuale molto alta, vicina al 60%, di professionisti che non ne hanno invece avuto occasione). Le ASL si pongono in una posizione intermedia tra i due precedenti, mentre gli enti di natura privata presentano una singolare coincidenza tra coloro che non hanno seguito alcun percorso (con la percentuale più bassa tra gli enti considerati) e coloro che ne hanno seguiti da 1 a 3 (che specularmente rappresentano la percentuale più alta).

Nel confronto con la parte destra della tabella, relativa al luogo di lavoro effettivo, si osserva una consistente 'migrazione' di professionisti dalla cooperativa al comune, ma la maggior parte di questi afferma di non aver fatto ricerca nell'ultimo triennio, con un incremento dal 47,7% al 52,8%. In breve, chi è assunto da una cooperativa ed opera all'interno dell'ente pubblico più vicino al cittadino (il comune) ha minori occasioni di fare ricerca rispetto a chi lavora ed è assunto dalla pubblica amministrazione. Lo stesso movimento emerge negli enti di natura privata, mentre nelle ASL si nota una tendenza contraria, con una riduzione della forbice tra chi non ha partecipato a ricerche e chi ne ha svolte da 1 a 3.

Quanto evidenziato riguardo alla consistenza numerica dei percorsi di ricerca nei diversi contesti si può osservare anche relativamente al coinvolgimento nelle singole attività, con un posizionamento simile riguardo ai datori di lavoro ed un analogo movimento a seguito dei processi di esternalizzazione. Gli assistenti sociali dipendenti dal comune infatti sono coinvolti in misura maggiore rispetto al totale del campione in pressoché tutte le attività – tranne per quanto concerne la raccolta dei dati – e specularmente chi dipende da una cooperativa si colloca su livelli più bassi, con uno scarto percentuale che oltrepassa l'11% nelle attività relative all'identificazione delle variabili e alla diffusione e utilizzo dei risultati; e, anche in questo caso, un posizionamento intermedio delle ASL. Rispetto al luogo di lavoro effettivo, i valori positivi all'interno del comune vedono un calo di percentuale, e dunque chi è assunto da una cooperativa, ma opera principalmente all'interno dell'amministrazione comunale sembra venir meno coinvolto nell'attività di ricerca, se non per la rilevazione dei dati, presumibilmente del servizio specifico in cui lavora. Sull'altro fronte, invece, chi è assunto ed opera presso le cooperative appare maggiormente

coinvolto in tutte le attività. Questo scenario suggerisce complessivamente che le cooperative – ove operino in convenzione ma con una sostanziale autonomia rispetto al pubblico – privilegino l’innovazione e la ricerca, per la costruzione di nuove risposte ai bisogni della cittadinanza; mentre il dato relativo al luogo di lavoro effettivo, con i dipendenti pubblici maggiormente attivi in attività di ricerca a scapito dei dipendenti delle cooperative che operano nel pubblico, lascia intendere che i professionisti assunti attraverso il terzo settore siano per lo più degli erogatori di servizi, piuttosto che attori privilegiati nell’ambito della ricerca.

Il ruolo e l’area di intervento

Anche il ruolo ricoperto dall’assistente sociale all’interno del servizio e l’area di intervento in cui opera appaiono rilevanti – alla luce di quanto emerso dai dati – nel determinarne l’impegno nell’ambito della ricerca.

Tab. 4.4 – Numero di percorsi di ricerca nel triennio per ruolo ricoperto e area di intervento (valori percentuali)

| Numero percorsi di ricerca negli ultimi 3 anni | Ruolo che ricopre attualmente | | In quale area di intervento opera attualmente | | Totali |
|--|-------------------------------|----------------------------|--|-----------------------|-------------|
| | Ruolo di coordinamento | Assistente sociale di base | Progettazione / gestione / organizzazione / formazione | Vari ambiti di utenza | |
| 0 | 40,4 | 57,1 | 26,8 | 56,9 | 52,0 |
| 1-3 | 49,0 | 37,4 | 58,8 | 37,7 | 41,1 |
| 4-6 | 8,3 | 4,3 | 11,4 | 4,2 | 5,4 |
| oltre 6 | 2,3 | 1,1 | 3,1 | 1,1 | 1,5 |

Il confronto tra l’influenza del ruolo ricoperto e dell’area di intervento sul coinvolgimento degli assistenti sociali in pratiche di ricerca appare particolarmente significativo, se si considera che coloro che rivestono il ruolo di assistente sociale di base svolgono per il 92% dei casi una attività diretta con diverse tipologie di utenza; non a caso dunque si può osservare la coincidenza, in questi due casi, sia della percentuale del 57% di professionisti che non hanno praticato la ricerca, sia di oltre il 37% che hanno partecipato da 1 a 3 percorsi. Meno precisa è la sovrapposizione tra coloro che ricoprono

ruoli di coordinamento e chi opera in aree di intervento non a diretto contatto con le persone⁶; e, in questo confronto, l'attribuzione ad una area di intervento appare maggiormente incidente rispetto al ruolo ricoperto. Infatti, chi non lavora a stretto contatto con l'utenza ha partecipato nell'ultimo triennio ad un numero più cospicuo di percorsi di ricerca: ben l'11,4% si colloca nella fascia 4-6 ricerche, il doppio rispetto alla percentuale dell'intero campione. Al contrario, il lavoro a diretto contatto con l'utenza sembra fornire minori possibilità e presumibilmente anche minor quantità di tempo lavorativo per partecipare ad attività di ricerca.

Quanto evidenziato a proposito della quantità complessiva di occupazione nella ricerca si osserva riguardo all'impegno profuso nelle singole attività. Anche in questo caso, infatti, emerge una differenza tra assistenti sociali di base e coordinatori, ma ancor più marcatamente tra chi lavora a contatto con l'utenza e chi no. Riguardo al ruolo, il divario percentuale è più ampio (tra il 17 e il 18%) nella definizione del tema e dell'obiettivo della ricerca e nella parte più analitica finale (analisi dei dati e stesura del report), e più limitato (11%) nella raccolta dei dati. Su questa ultima attività appare ridotto lo scarto percentuale anche nel confronto delle aree di intervento (14%), in cui invece complessivamente le punte maggiori si osservano nella fase maggiormente ideativa della ricerca (definizione del tema e obiettivo, consultazione di documentazione e identificazione delle variabili, con scarti tra il 27 e il 28,5%). Anche per le altre attività si osservano comunque scarti tra il 18 e il 25%, quindi con differenze importanti nell'impegno in attività di ricerca tra chi lavora a stretto contatto con l'utenza e chi no. Il professionista che ricopre un ruolo dirigenziale, di coordinamento o di pianificazione ha modo di partecipare con maggior continuità ed assiduità a tutte le fasi della ricerca, dalla costruzione dell'ipotesi fino alla diffusione dei risultati; viceversa, la giornata lavorativa dell'assistente sociale che cura i rapporti con le famiglie, si interfaccia con i servizi coinvolti, partecipa a riunioni organizzative, è assorbita in maniera consistente da tali attività, mentre quelle che riguardano la ricerca assumono un carattere marginale. Aspetto che appare per certi versi un po' paradossale, se si considera che gli assistenti sociali di base entrano generalmente in relazione diretta con i cittadini, e per tale motivo godono di una posizione privilegiata nell'osservazione delle questioni sociali che meritano di essere approfondite nell'ambito della ricerca; dovrebbero dunque venire maggiormente coinvolti nello studio di questi, e non prevalentemente per produrre dati e rendicontare il lavoro

⁶ Ciò appare collegato non tanto alla peculiarità di essere funzioni tipicamente dirigenziali – la quota di assistenti sociali che rivestono tali ruoli non è stata qui riportata poiché alquanto esigua – quanto al fatto che chi ricopre ruoli di coordinamento ha dichiarato, per circa i 2/3, di svolgere attività a contatto con l'utenza.

svolto nella propria area di intervento, in particolare alla luce della già citata correlazione tra ricerca e trifocalità.

Le caratteristiche dei professionisti coinvolti

Un ultimo aspetto interessante, emerso dalle risposte al questionario, riguarda la correlazione tra le caratteristiche personali (sesso, età) e professionali (gli anni di servizio) dei rispondenti ed il loro coinvolgimento in attività di ricerca.

Come visto nella composizione del campione, ed in analogia con altre ricerche, il genere dei professionisti è a grande prevalenza femminile, ma nonostante la componente maschile sia estremamente ridotta gli uomini dichiarano di fare più ricerca rispetto alle donne. Il 53% delle assistenti sociali non ha partecipato a nessun percorso di ricerca, mentre per gli uomini si registra un più contenuto 43%, e specularmente si osserva uno scarto analogo, nella direzione opposta, in chi svolge sino ad una ricerca all'anno; inoltre nel range 4-6 ricerche nell'ultimo triennio il genere femminile si attesta sul 5,2%, mentre gli uomini raggiungono il 7,1%. Anche l'osservazione dell'impegno nelle diverse attività – tranne che per la definizione del tema e dell'obiettivo, in cui le percentuali sostanzialmente si equivalgono – mostra una differenza a favore degli uomini con scarti tra il 4 e l'8%, con la punta massima nella raccolta dei dati, in cui circa il 60% di questi ultimi è impegnato. Tale maggior impegno potrebbe essere collegato, come già visto in precedenza, ad una maggior presenza della componente maschile sia nei ruoli di coordinamento che nell'esercizio di attività di tipo manageriale quali progettazione, organizzazione e gestione.

Tab. 4.5 – Numero percorsi di ricerca per età e anni di lavoro (valori percentuali)

| Numero percorsi di ricerca negli ultimi 3 anni | Età | | | | | Anni di lavoro | | | | | Totali |
|--|---------|---------|---------|---------|------------|----------------|--------|---------|---------|---------|-------------|
| | 24 - 30 | 31 - 40 | 41 - 50 | 51 - 60 | 61 e oltre | Fino a 5 | 6 - 15 | 16 - 25 | 26 - 35 | 36 - 45 | |
| 0 | 58,2 | 60,4 | 55,1 | 43,4 | 34,6 | 60,1 | 57,7 | 48,4 | 41,7 | 37,5 | 52,0 |
| 1-3 | 41,1 | 34,2 | 38,0 | 48,4 | 51,5 | 37,8 | 35,2 | 44,7 | 48,3 | 48,2 | 41,1 |
| 4-6 | 0,7 | 5,1 | 4,3 | 6,5 | 11,5 | 2,1 | 5,2 | 5,1 | 8,7 | 10,7 | 5,4 |
| oltre 6 | 0,0 | 0,3 | 2,6 | 1,8 | 2,3 | 0,0 | 1,9 | 1,9 | 1,2 | 3,6 | 1,5 |

La correlazione dell'impegno nella ricerca con l'età, da un lato, e gli anni di esperienza professionale dall'altro, mostra andamenti abbastanza simili: a partire dai 30 anni – e parallelamente oltre i 5 anni di esperienza professionale – l'attività di ricerca diviene gradualmente sempre più rilevante, e in generale più crescono l'età e l'esperienza e più aumentano i percorsi di ricerca su cui i rispondenti hanno lavorato. Soltanto fra gli over 60 – e parallelamente tra chi ha oltre 35 anni di carriera lavorativa – si supera il 10% di professionisti impegnati su almeno 4 ricerche nell'ultimo triennio. Pur non potendosi asserire una esatta coincidenza tra le classi di età e di anni lavorativi, in particolare per le classi intermedie, certamente si può dire che, in generale, l'età avanzata e/o l'anzianità professionale diviene per molti un'occasione per concentrarsi in maniera molto più rilevante, rispetto ai primi anni di lavoro, sull'attività di ricerca, che giunge magari, per qualcuno, ad essere la principale attività di servizio sociale.

Le correlazioni tra queste variabili e le singole attività di ricerca mostrano un quadro in parte differente: da un lato infatti si osserva, in relazione alle fasce d'età, un graduale e progressivo aumento di impegno dalle classi più giovani a quelle più anziane per tutte le attività, con scarti che raggiungono i 20 punti percentuali tra il minimo e il massimo nelle fasi che vanno dalla scelta della metodologia e tecniche alla stesura del report finale. In generale, dai 40 anni in su si fa più ricerca; in particolare, tra i professionisti over 60 le attività maggiormente praticate sono la raccolta e rilevazione dei dati e la stesura del report finale.

La correlazione con gli anni di esperienza invece ha andamenti meno chiari e definiti, tranne una flessione significativa – in un *trend* comunque anche qui di aumento progressivo – nel range 26-35 anni, i cui valori sono, per tutte le attività, inferiori a quelle dei professionisti con meno esperienza, in alcuni casi anche con scarti di 10 punti percentuali. Tale apparente controtendenza potrebbe in parte essere spiegata dal 'peso' dei dipendenti ASL – che come si è visto per il 52% non hanno realizzato alcun percorso di ricerca – in tale fascia di esperienza lavorativa: il 50% degli assistenti sociali che lavorano in ASL si colloca infatti in tale range. Complessivamente, questo *trend* suggerisce che il lavoro nei primi anni si concentri su altri tipi di attività, ma gradualmente nell'arco della vita lavorativa gli assistenti sociali, per avanzamento della carriera e acquisizione di esperienza e conoscenze, hanno la possibilità di affacciarsi con maggiore incisività nelle varie attività di cui si compone la ricerca.

5. Per chi e perché si fa ricerca

I dati descritti in precedenza forniscono un quadro abbastanza chiaro su quanta ricerca dichiarino di aver svolto nell'ultimo triennio i professionisti, e quale sia la distribuzione rispetto ai diversi criteri individuati. Ad esempio, rispetto al ruolo ricoperto all'interno dell'organizzazione di lavoro, gli assistenti sociali di base sono maggiormente impiegati nella raccolta e rilevazione dei dati, mentre chi ricopre un ruolo di coordinamento con personale assegnato ha partecipato a più percorsi di ricerca e ha svolto buona parte delle fasi di cui una ricerca si compone.

In questa sede verrà invece analizzato quanto emerso in relazione al committente della ricerca ed al tema/contesto in cui sono state svolte le ricerche, così da poter individuare ulteriori correlazioni tra il grado di partecipazione nell'ambito della ricerca e quali siano stati gli obiettivi e i fenomeni oggetto di studio.

I committenti della ricerca

Il primo elemento analizzato ha a che vedere con chi ha commissionato, richiesto, promosso i percorsi di ricerca; elemento, come si è visto, già oggetto in passato di studio e riflessione.

Tab. 4.6 – Committenti della ricerca (valori assoluti e percentuali)

| Chi era il committente | Frequenze | Percentuali |
|-----------------------------|-----------|-------------|
| Organo politico | 176 | 12,8 |
| Vertici dell'Ente/Organismo | 577 | 41,9 |
| Dirigenza del servizio | 432 | 31,3 |
| Università | 233 | 16,9 |
| Altro | 80 | 5,8 |
| Totali | 1378 | 100,0 |

Come si può osservare in tab. 4.6, la committenza della ricerca sembra – almeno a livello generale – seguire una logica *bottom-up*, in cui il peso maggiore è rivestito dalla dirigenza interna ai singoli servizi, seguita dai vertici dell'ente organismo, mentre la componente politica appare ricoprire un ruolo di minor rilievo. Emerge un ruolo significativo delle Università nel promuovere ricerca negli enti, come osservato anche nel percorso storico. Appare inoltre interessante segnalare come – all'interno della risposta libera 'altro' – una pur esigua quota (1,5%) di professionisti abbia indicato che la

ricerca è nata da iniziative autonome di singoli operatori, di gruppi, o degli Uffici di Piano.

Tab. 4.7 – Committenti della ricerca per datore di lavoro e luogo di lavoro effettivo (valori percentuali)

| Chi era il committente | Datore di lavoro attuale | | | | Luogo di lavoro effettivo | | | | Totali |
|-----------------------------|--------------------------|-------------|---------------------|------------------------|---------------------------|-------------|---------------------|------------------------|-------------|
| | Comune | Azienda USL | Cooperativa Sociale | Ente di natura privata | Comune | Azienda USL | Cooperativa Sociale | Ente di natura privata | |
| Organo politico | 31,7 | 5,0 | 8,0 | 1,0 | 26,2 | 4,3 | 4,1 | 1,8 | 12,8 |
| Vertici dell'Ente/Organismo | 52,3 | 41,4 | 37,2 | 36,0 | 50,1 | 38,3 | 34,2 | 30,7 | 41,9 |
| Dirigenza del servizio | 28,3 | 36,4 | 24,9 | 41,0 | 26,4 | 34,8 | 26,4 | 36,0 | 31,3 |
| Università | 22,8 | 19,5 | 14,3 | 18,0 | 17,4 | 20,3 | 17,1 | 16,7 | 16,9 |
| Altro | 4,9 | 4,5 | 5,5 | 7,0 | 5,1 | 4,7 | 6,2 | 8,8 | 5,8 |

Un quadro parzialmente diverso emerge se si va però ad osservare la distribuzione della committenza in relazione alle tipologie di organizzazioni in cui la stessa si realizza. Il ruolo dell'organo politico si manifesta infatti come caratteristica precipua all'interno dell'ente territoriale per eccellenza, ovvero il Comune; nel caso degli assistenti sociali dipendenti comunali si osserva anzi che la politica rappresenta il secondo committente per frequenza percentuale, dopo la dirigenza del servizio, mentre negli altri enti ha un ruolo residuale, si può immaginare per lo più riflesso, e collegato ai processi di partecipazione e integrazione territoriale. Anche in questo caso – come già evidenziato nel paragrafo precedente – l'osservazione della correlazione con il luogo effettivo di lavoro mostra un calo della partecipazione ai percorsi di ricerca degli assistenti sociali che operano all'interno del comune ma sono assunti da altri organismi, per lo più cooperative sociali.

Il ruolo dell'Università appare maggiormente consolidato con i datori di lavoro pubblici e con gli enti privati, un po' meno con le cooperative sociali. A tal proposito è interessante osservare la correlazione di tale committenza con le fasce d'età, personale e lavorativa: gli assistenti sociali più giovani (24-30 anni) e con meno esperienza lavorativa (fino a 5 anni) che, come si è visto nel paragrafo precedente, svolgono complessivamente meno ricerca dei colleghi più 'navigati', presentano le percentuali più alte di esperienze

di ricerca commissionate dall'Università. Una possibile spiegazione di tale fenomeno è il collegamento, almeno in parte, con i percorsi di tirocinio delle lauree magistrali, di cui si vedrà tra poco: e dunque in questo caso potrebbe trattarsi di neoprofessionisti, già operanti nei servizi, che grazie al contemporaneo impegno nel conseguimento della laurea magistrale abbiano potuto usufruire di tali opportunità.

Le motivazioni e gli obiettivi della ricerca

Le motivazioni per cui si sviluppa la ricerca e gli obiettivi a cui è collegata rappresentano un elemento importante anche per definirne – almeno di riflesso – i contenuti.

Tab. 4.8 – Motivazioni e obiettivi della ricerca (valori assoluti e percentuali)

| Contesto della ricerca | Frequenze | Percentuali |
|--|-----------|-------------|
| Pianificazione / programmazione | 430 | 31,2 |
| Utilizzo fondi a disposizione del servizio | 355 | 25,8 |
| Approfondimento di una specifica tematica | 629 | 45,6 |
| Tutoraggio tirocini/stage | 412 | 29,9 |
| Altro | 29 | 2,1 |
| Totali | 1378 | 100,0 |

Le ricerche svolte dai rispondenti nell'ultimo triennio hanno riguardato, per quasi la metà, l'approfondimento di una specifica tematica, e quindi, possiamo presumere, quei fenomeni che interessano la società e che il servizio sociale all'interno dell'ente in cui opera si propone di risolvere o quanto meno di affrontare. Seguono in ordine di grandezza le ricerche connesse a pianificazione e programmazione, mentre una parte importante di esse è collegata alla presenza di fondi a disposizione del servizio – presumibilmente non dedicati ad altri obiettivi. Questo ultimo aspetto si presta ad una duplice lettura: da un lato, si può infatti leggere positivamente la scelta di dedicare alla ricerca parte dei fondi disponibili; dall'altro, questo potrebbe confinare la ricerca in una posizione di tipo residuale, tale per cui se ci sono fondi a disposizione si fa ricerca, altrimenti no. Un ambito particolare di ricerca, già richiamato in precedenza, è rappresentato dalle attività di tirocinio/stage delle lauree magistrali, che presenta valori sensibilmente superiori a quanto visto in precedenza circa la committenza da parte delle Università.

Tab. 4.9 – Motivazione della ricerca per datore di lavoro e luogo di lavoro effettivo (valori percentuali)

| Contesto della ricerca | Datore di lavoro attuale | | | | Luogo di lavoro effettivo | | | | Totali |
|--|--------------------------|-------------|---------------------|------------------------|---------------------------|-------------|---------------------|------------------------|-------------|
| | Comune | Azienda USL | Cooperativa Sociale | Ente di natura privata | Comune | Azienda USL | Cooperativa Sociale | Ente di natura privata | |
| Pianificazione / programmazione | 47,7 | 29,1 | 25,6 | 24,0 | 40,5 | 28,1 | 24,9 | 19,3 | 31,2 |
| Utilizzo fondi a disposizione del servizio | 36,6 | 22,3 | 20,4 | 13,0 | 33,1 | 21,5 | 18,1 | 14,0 | 25,8 |
| Approfondimento di una specifica tematica | 49,8 | 41,4 | 40,7 | 51,0 | 45,6 | 41,4 | 44,0 | 48,2 | 45,6 |
| Tutoraggio tirocini/stage | 38,5 | 34,1 | 27,1 | 26,0 | 33,9 | 33,2 | 29,5 | 22,8 | 29,9 |
| Altro | 2,8 | 2,7 | 1,3 | 2,0 | 2,0 | 2,7 | 2,1 | 3,5 | 2,1 |

Quanto osservato in precedenza sulla committenza riguardo alla specificità dell'ente comune, e in particolare al ruolo della politica, si collega e si riflette sulla presenza – decisamente più significativa qui che negli altri enti – di ricerche connesse ai processi di pianificazione e programmazione. Poiché la L. 328/00 individua nel comune l'ente preposto alla pianificazione e programmazione del sistema integrato dei servizi sociali, non stupisce che sia proprio quest'ultimo ad essere maggiormente impiegato nella ricerca sul medesimo tema. Piuttosto, appare sottodimensionato il dato relativo alle cooperative, in quanto la legge quadro insiste sul presupposto che la pianificazione e programmazione dei servizi avvenga in sinergia con tutti gli attori coinvolti, tra cui appunto gli organismi di Terzo Settore.

L'analisi della correlazione con il ruolo ricoperto e l'area di intervento – nel confermare e rafforzare l'impegno in ricerche su specifiche aree tematiche – sembra indicare la pianificazione e la programmazione come un ambito professionale specifico, all'interno del quale chi si occupa di progettazione e gestione svolge ricerche in percentuali pari al triplo degli assistenti sociali che lavorano a più stretto contatto con l'utenza; anche in questo caso, come osservato in precedenza, tale scarto è più significativo rispetto a quello osservabile nelle differenze di ruolo ricoperto, tra gli assistenti sociali coordinatori e quelli di base.

6. *Tempo di ricerca, tempo in ricerca*

Quale profilo emerge dunque, tra gli assistenti sociali del Lazio, sul rapporto tra servizio sociale e ricerca? Un primo elemento ha a che vedere innanzi tutto con il 'peso' della ricerca nell'attività dei professionisti: e da questo punto di vista, i dati presentano complessivamente sia luci che ombre. Oltre metà dei rispondenti ha dichiarato di non aver svolto percorsi di ricerca nel triennio precedente, ma al tempo stesso troviamo un alto numero (anche qui, oltre la metà) di professionisti che è stato coinvolto in raccolte/rilevazioni di dati. L'analisi relativa alle variabili lavorative ed alle caratteristiche personali e professionali dei rispondenti aggiunge a questo profilo dettagli interessanti: ovvero che – pur nel quadro complessivo appena descritto – vi sono alcune tipologie di professionisti che svolgono più ricerca, ed altri meno. In particolare, tra i primi troviamo soprattutto coloro che si occupano di attività maggiormente a carattere programmatico e gestionale, e in misura minore svolgono ruoli di coordinamento; proporzionalmente più uomini che donne, e tendenzialmente nelle fasi più avanzate di vita e di carriera lavorativa. Mentre per i più giovani, di età e di esperienza, e per chi lavora più a diretto contatto con l'utenza la ricerca riveste un carattere molto più residuale.

Da questi elementi si possono ricavare alcune considerazioni. La prima riguarda il rapporto tra operatività e conoscenza, e più propriamente, in questo specifico contesto, tra pratiche e ricerca scientifica come strumento di conoscenza (Fargion, 2009: 134). Certamente il bagaglio conoscitivo dei professionisti non è costituito unicamente dalla ricerca, ma questa rappresenta, insieme alla formazione continua e alla supervisione, uno dei pilastri di quel *corpus* di teoria che nel servizio sociale deve interagire continuamente con la prassi; e dunque la tendenza alla polarizzazione che sembra emergere tra assistenti sociali più 'operativi' che svolgono meno ricerca ed altri più dediti ad attività manageriali che vi impegnano maggior tempo non appare del tutto fruttuosa.

Una seconda considerazione ha a che vedere con l'attività di raccolta dati, quella svolta da tutti in maggior misura. Lo sviluppo di logiche manageriali all'interno delle pubbliche amministrazioni (Tousijn, Dellavalle, 2017) ha favorito l'attenzione alla 'misurazione' di attività, performance, output; e ciò ha incrementato lo sviluppo di raccolte e rilevazioni, sulle quali però spesso si intravedono i segnali di quell'attivismo nell'accumulo di dati che Ferrarotti (2008) riferisce alla sociologia americana di inizi Novecento, e a cui critica la mancanza di vere e proprie *domande* che orientino la ricerca.

Allo stesso tempo, il maggior impegno richiesto agli assistenti sociali nella raccolta dati denota complessivamente, come già segnalato, l'attribuzione di un ruolo più meccanico, meno rivolto alla definizione del senso e degli obiettivi della ricerca prima, ed alla lettura dei risultati poi.

Quest'ultimo aspetto si ricollega anche, in maniera decisamente stringente, al rapporto tra ricerca e organizzazioni in cui si realizza il lavoro degli assistenti sociali. Come si è visto, già negli anni Sessanta Florea (1963) segnalava il ruolo cruciale rivestito dagli enti nel promuovere ricerca e nel definirne le finalità. *A chi e a cosa serve, oggi, fare ricerca? E quali sono le condizioni perché la stessa sia efficace e non un mero esercizio statistico?* Su quest'ultimo punto diversi autori (Appetecchia, 2008; Ossicini Ciolfi, 1988; Dellavalle, 2015) segnalano l'importanza, ove non la necessità, che la ricerca all'interno delle organizzazioni sia pensata, decisa e poi *utilizzata*: per produrre innovazione nelle politiche, nei servizi, nelle pratiche, per favorire la riflessività degli operatori. Come emerge anche dai dati, i processi di programmazione e di pianificazione partecipata, nati soprattutto⁷ a seguito della L. 328/00, hanno favorito la produzione di ricerche che molti casi sono state poi utilizzate nella costruzione dei Piani stessi; contemporaneamente, il differente coinvolgimento degli assistenti sociali nella ricerca osservato nel confronto tra le diverse organizzazioni in cui operano – ed in particolare in relazione al 'ruolo' ricoperto nei processi di esternalizzazione – conferma, nella già citata logica trifocale (Gui, 2013), la rilevanza reciproca delle organizzazioni per la ricerca e della ricerca per le organizzazioni.

Fare ricerca non è però necessario solo nell'ambito del lavoro sociale con le organizzazioni; come anticipato in precedenza, anche il lavoro a diretto contatto con le persone ha bisogno di confrontarsi con la ricerca, in un collegamento continuo tra ricerca ed azione che permetta di cercare sempre nuovi equilibri tra coinvolgimento e distacco, tra quel «troppo vicino» e quel «troppo lontano» che, utilizzati da soli, rendono più difficile la conoscenza (Olivetti Manoukian, 2005: 42) e dunque l'operatività. Al tempo stesso, sia in tale contesto sia nel terzo *fuoco*, ovvero il servizio sociale di comunità, la ricerca può rappresentare per le persone/utenti coinvolti l'occasione per quella conoscenza «dal di dentro» (Ossicini Ciolfi, 1988: 37), che permette di conoscere meglio la propria realtà di vita per contribuire attivamente a migliorarla, in una prospettiva di *action research* e di co-costruzione di un sapere partecipato (Fargion, 2009: 146).

Sul versante dei professionisti, ciò può contribuire a sviluppare la

⁷ In realtà, di Piani di Zona nel Lazio parlava anche la L.R. 38/96; ma la realizzazione nelle forme attuali è comunque successiva alla legge nazionale.

«epistemologia della parzialità» (Olivetti Manoukian, 2005), che permette di considerare ogni conoscenza come parziale – dal punto di vista degli attori coinvolti, ma anche dei risultati via via raggiunti – e dunque di mantenersi sempre aperti a nuove scoperte: trasformando così il tempo *di ricerca* in un tempo costantemente *in ricerca*.

Capitolo V

Servizio sociale e formazione

Annunziata Bartolomei e Loredana Ferrante*

1. La mutevolezza del contesto sociale tra valori deontologici ed esigenze tecnico-professionali

L'equilibrio strutturale e socioculturale della società contemporanea è costantemente esposto a pressioni volte al mutamento, alla trasformazione dello scenario sociale nel quale gli assistenti sociali operano. Per lo più incentivato dal processo di globalizzazione, tale fenomeno porta con sé «una complessa serie di implicazioni, che solo in parte appaiono però di segno positivo» (Burgalassi, Zagaria, 2012: 119). Tra le sue più forti controindicazioni si evidenzia il continuo emergere di nuove criticità sociali che impattano sulla vita delle persone in modo imprevedibile, costringendo quindi la società tutta a dover 'correre ai ripari' adottando strategie sempre più spesso di carattere emergenziale.

A fronte della progressiva complessificazione del sistema sociale, della trasformazione del significato di comunità e delle reti primarie e naturali, il sistema di riferimento per i bisogni di crescita e di benessere si presenta necessariamente più complesso, spesso frammentato rispetto al singolo individuo, il quale non trova più nella famiglia la rete primaria e naturale artefice di ricomposizione delle diverse istanze, impegnata com'è, essa stessa, a ridefinire ruolo e funzioni.

La conseguenza diretta del sopra citato processo di trasformazione e diversificazione dei bisogni sociali porta all'accentramento sul sistema di sicurezza sociale¹ della predisposizione delle risposte ai bisogni. Lo scenario

* Il saggio è frutto di una collaborazione tra le autrici. Nel dettaglio, i parr. 1, 2, e 3 sono stati redatti da Loredana Ferrante, i parr. 4 e 5 da Annunziata Bartolomei.

¹ Elisabetta Neve (2000) ha osservato che storicamente possono essere identificati due modelli di risposta ai problemi delle persone e della società: il modello solidaristico e quello assistenzialistico. Né alternativi né totalmente differenziati nella tipologia delle risposte, il primo fa riferimento alla naturale spinta dell'uomo a «cooperare, perché [...] il bene di tutti è anche il bene di ciascuno» (ivi: 23), mentre il secondo «storicamente nasce

attuale è quindi caratterizzato da processi di decentramento territoriale dei servizi socioassistenziali, da esperienze di integrazione e dal rapporto creatosi tra istituzioni pubbliche, agenzie del privato sociale e volontariato organizzato. Seppur queste tre dimensioni del lavoro sociale richiederebbero un'analisi ben più complessa di quella che può trovare spazio nel presente lavoro, possono però tornare utili alcune riflessioni in merito ai limiti, constatati nella pratica professionale quotidiana, rispetto alle aspettative suscitate dal decentramento dei servizi, dall'integrazione degli interventi, dalla pluralità dei soggetti, e le loro rispettive relazioni ed interdipendenze.

Una delle più frequenti difficoltà inerente all'attuazione di una politica sociale maggiormente rispondente alla domanda di cura e benessere della popolazione riguarda la comprensione di quale valore e significato la comunità territoriale attribuisca ai propri bisogni e, rispetto a questi, quale sistema di risposte è disposta ad offrire.

Il decentramento e il lavoro integrato tra servizi e professionalità permettono di analizzare congiuntamente, e quindi più efficacemente, la domanda sociale ed individuale, a condizione che le relazioni tra tutti gli attori coinvolti nella definizione di scelte di politica sociale siano chiare e definite. Pertanto in un sistema sociale orientato alla qualità della vita non appare più ammissibile una definizione aprioristica dei bisogni e un assetto standardizzato dei servizi, divenendo quindi necessario definire relazionalmente i bisogni ed i modi di affrontarli (Sanicola, 1995).

La complessa articolazione del sistema sociale può esser percepita dai professionisti come incertezza rispetto al proprio operato, provocando una maggiore esigenza di definire la propria identità professionale, da ricercare soprattutto nei modelli di riferimento, nelle conoscenze consolidate, nelle regole metodologiche e deontologiche che provengono dalle organizzazioni di riferimento (Butera, Failla, 1992) e dalla comunità professionale.

In un contesto caratterizzato da una così innegabile mutevolezza, i mandati² qualificano l'intervento della professione all'interno di confini,

man mano che gli uomini si organizzano in società [...] sentendo il bisogno di darsi delle regole per garantire a tutti, e regolare, la sopravvivenza e il vivere sociale» (ivi: 24). Quindi mentre il modello solidaristico si caratterizza per essere una sorta di altruismo sociale in grado di rafforzare le relazioni sociali e il senso di appartenenza ad una comunità, il modello assistenziale rappresenta la necessità della società stessa di darsi un'organizzazione, prevedendo l'intervento nelle problematiche sociali di istituzioni pubbliche o private.

² Qui ci si riferisce all'insieme dei tre mandati: professionale, istituzionale e sociale. Non esiste gerarchia tra questi mandati, non ci sono legami asimmetrici di dipendenza tra loro, sono autonomi pur se interagenti e complementari, stimolandosi a vicenda verso una costante evoluzione, parallela alle trasformazioni del tessuto sociale e delle istituzioni. Queste interazioni provocano circuiti più o meno virtuosi secondo il livello di mobilitazione

risorse, opportunità e limiti, collocandola nelle dimensioni della fattibilità e della responsabilità. Si potrebbe affermare che i mandati agiscono, indirettamente, nella gestione dei sentimenti di onnipotenza e frustrazione, che accompagnano il lavoro sociale, attraverso l'esercizio di una corretta analisi di realtà del proprio ruolo, delle legittime aspettative di soggetti istituzionali e comunitari, delle effettive capacità dei singoli, dell'adeguatezza dei modelli e delle strategie operative.

Il rapporto con la comunità professionale consente quindi al professionista di sviluppare le proprie conoscenze, ampliare gli strumenti di analisi, aggiornare le strategie operative per saper accogliere l'evoluzione e la trasformazione della domanda sociale.

D'altro canto è pur vero che proprio lo svolgimento delle funzioni all'interno di un'istituzione offre all'assistente sociale l'opportunità di conoscere la domanda sociale, individuale e collettiva, di cogliere i cambiamenti, di riflettere costantemente sul significato del proprio lavoro e di connetterlo quindi ai mandati. È proprio in questa posizione di osservatore privilegiato del cambiamento, sensore dei bisogni in evoluzione, che l'operatore può farsi carico del mandato sociale, oltre che di quello istituzionale.

La condizione affinché ciò possa verificarsi è che il professionista avverta la responsabilità di crescere costantemente dal punto di vista culturale e professionale, metodologico e tecnico per essere in grado di raccogliere dati, sistematizzare le informazioni che ne derivano, interpretare le conoscenze acquisite, condividere le analisi in confronti interdisciplinari, creare occasioni di scambio con i testimoni privilegiati della comunità. È nell'assunzione di questa responsabilità che si risponde al mandato professionale. Difatti, nel servizio sociale professionale i principi, i valori e gli obiettivi sono definiti in stretta corrispondenza con i diritti delle persone/utenti. Pertanto, l'input che proviene dal mandato professionale attinge anche al sistema dei valori/obiettivo della professione, e la lettura e l'analisi della domanda sociale, prima di rispondere ad una specifica competenza, rappresenta un impegno di tipo deontologico³.

Il tema della competenza professionale, intesa come sistema di conoscenze, abilità e atteggiamenti che si apprendono nella formazione di base e si sviluppano nella formazione permanente sarà quindi oggetto di approfondimento di questo scritto.

verso il cambiamento.

³ «L'assistente sociale non può prescindere da una approfondita conoscenza della realtà territoriale in cui opera e da una adeguata considerazione del contesto storico e culturale e dei relativi valori» (CNOAS, 2020, art. 40).

2. *Il rapporto tra formazione di base e formazione permanente*

Le prime scuole di servizio sociale, nate nel secondo dopoguerra, forniscono una rappresentazione della professione discretamente recente in termini temporali e certamente fondata su adeguate competenze teoriche, i cui principi ispiratori sono da rinvenire nei valori di democraticità e giustizia sociale.

Sebbene la professione dell'assistente sociale abbia radici ben più radicate nel tempo, affermandosi nello scenario internazionale a partire dal lavoro di concettualizzazione elaborato da Mary Richmond nel 1917⁴, l'ingresso nel mondo universitario italiano degli insegnamenti in servizio sociale è avvenuto molti anni più tardi e solo a seguito di un intenso sforzo volto al suo riconoscimento come disciplina accademica.

Difatti, le prime riflessioni teoriche sviluppatasi in Italia attorno ai temi propri della professione vengono tradizionalmente fatte risalire al periodo post-bellico della Seconda guerra mondiale, quando i convegni internazionali che in quegli anni si sono susseguiti⁵ hanno attivato percorsi di confronto e riflessione. Fondamentale in tal senso è stato l'apporto fornito dall'Amministrazione Aiuti Internazionali (AAI) che, con l'obiettivo di distribuire aiuti destinati all'assistenza al fine di agevolare la ripresa economica italiana nella fase post-bellica ha contribuito alla creazione di un confronto più che costruttivo tra gli esperti americani inviati in Italia e le scuole di servizio sociale. È in quest'occasione che, a fronte di un ritardo nell'elaborazione teorica puramente nostrana, si è venuta a creare una dipendenza concettuale dalle esperienze ed elaborazioni teoriche d'oltreoceano.

L'influenza teorica trasmessa dagli esperti americani, tuttavia, con il tempo è apparsa non del tutto idonea alla comprensione delle problematiche sociali italiane, rispetto alle quali si avvertiva l'esigenza di promuovere metodologie di intervento innovative e aderenti alla realtà territoriale. Tale necessità ha dovuto però confrontarsi con l'assenza di un riconoscimento formale del titolo di assistente sociale rilasciato dalle scuole a questo preposte, oltre ad una mancanza di regolamentazione dei percorsi formativi che aveva generato una forte disomogeneità territoriale.

⁴ Il riferimento è al trattato *Social Diagnosis* del 1917, in cui Mary Richmond ha delineato una concettualizzazione teorica del lavoro compiuto dai professionisti sul campo, contribuendo – di fatto – ad una prima elaborazione teorica di settore.

⁵ Il riferimento è all'incontro del Comitato internazionale di servizio sociale nel 1947 e alla quinta Conferenza internazionale di servizio sociale tenutasi a Parigi nel 1950.

Solo negli anni Ottanta, complice anche una stagione di riforme nazionali⁶, le sedi formative tornano ad assumere un ruolo da protagoniste nella promozione di approfondimenti teorici sui temi propri del servizio sociale e della formazione. Gli elementi di base della formazione impartita dalle scuole di servizio sociale verranno poi ripresi anche in fasi successive dello sviluppo della disciplina accademica, quali la predilezione di una formazione «non nozionistica, fortemente caratterizzata sul piano dei valori di pluralismo e di democrazia, valori tradotti in principi operativi che per il periodo furono particolarmente innovativi» (Tonon Giraldo, 2013a: 263).

Nonostante il fallimento dei primi tentativi di ottenere un riconoscimento legislativo della formazione impartita dalle scuole, in seno agli ambienti disciplinari del servizio sociale viene maturato il progetto di istituire scuole apposite in ambito universitario, «e perciò abilitate a rilasciare titoli riconosciuti dallo Stato, utilizzando l'art. 20 del T.U. delle leggi universitarie del 1993» (*ivi*: 264)⁷. La diretta conseguenza di questa intuizione è stata l'istituzione, presso la facoltà di Giurisprudenza, della prima scuola diretta a fini speciali presso l'Università di Siena nel 1956. Il riconoscimento accademico ufficiale è avvenuto però solo nel 2000, quando è stato istituito il corso di laurea in Scienze del servizio sociale, della laurea specialistica in Programmazione e gestione delle politiche e dei servizi sociali e l'avvio di dottorati di ricerca specificatamente dedicati alla materia⁸.

Da sempre centrale nelle teorizzazioni di servizio sociale è la consapevolezza dell'essere immersi in una disciplina in continuo mutamento, perché è in costante divenire la dimensione sociale, politica, demografica e ambientale dei territori in cui gli operatori esercitano l'azione professionale. La fecondità del rapporto tra teoria e prassi fa del servizio sociale una scienza di sintesi dei diversi saperi che in esso confluiscono, consentendo alla teoria di servizio sociale di caratterizzarsi come un sapere capace di riflettere sulla prassi «attraverso processi di accumulazione e sistematizzazione dell'esperienza e di ricerca sul campo» (Bianchi, 1985, cit. in Tonon Giraldo, 2013a: 267). L'azione professionale può portare quindi, in taluni casi, anche a disconfermare alcuni assunti teorici, producendo l'acquisizione di nuove conoscenze all'interno di un percorso dinamico e ciclico di influenza reciproca tra teoria e prassi.

⁶ Si fa riferimento alla attività politico-amministrativa delle Regioni e l'attribuzione di nuove competenze ai Comuni, ma anche l'istituzione del Servizio Sanitario Nazionale nel 1978 con la L. n. 833.

⁷ Il riferimento normativo è al D.M. 23 luglio 1993, *Modificazioni all'ordinamento didattico universitario relativamente al corso di diploma universitario in servizio sociale*.

⁸ D.M. 4 agosto 2000, *Determinazione delle classi delle lauree universitarie*.

Sul piano formativo, la connotazione operativa del sapere teorico consente di affermare il valore didattico del tirocinio professionale, al quale vengono attribuiti obiettivi formativi al pari degli insegnamenti di carattere più tradizionale. Al tirocinio, infatti, è affidato il compito di sperimentare la circolarità tra apprendimento e operatività attraverso un processo di rielaborazione personale, favorito dall'accompagnamento del supervisore.

Tali riferimenti teorici evidenziano il rapporto tra la formazione di base, professionalizzante, e la formazione permanente il cui obiettivo è, da un lato, accrescere il bagaglio di conoscenze e abilità utili per intervenire nella complessità e, dall'altro, rafforzare processi di autoapprendimento e di consolidamento di un'identità comunitaria della professione stessa.

La complessità e la mutevolezza del contesto socio-ambientale, tratto distintivo della società contemporanea in cui gli assistenti sociali quotidianamente operano, ha reso inevitabile un confronto costante dei professionisti con «i bisogni e le aspettative delle persone e dei gruppi sul delicato versante del benessere» (Burgalassi, Zagaria, 2012: 119). Affinché l'intervento professionale possa efficacemente realizzarsi nelle situazioni in continuo divenire, appare pertanto imprescindibile che il complesso delle competenze teoriche e metodologiche già acquisite e le capacità operative possano risultare radicate e dinamiche, quindi in grado di rinnovarsi costantemente. È opinione diffusa che solo un continuo aggiornamento e accrescimento del patrimonio di conoscenze e abilità, nonché una sempre maggiore consapevolezza degli atteggiamenti professionali, possano sostenere i professionisti nell'elaborazione di risposte appropriate alle criticità diffuse associate al mutamento sociale (*ivi*).

3. *Il 'cammino' della formazione permanente*

La multidimensionalità del sapere e la centralità del tirocinio si sono ampiamente affermati ormai come elementi di base e punti di forza del percorso formativo in servizio sociale, mentre l'assenza di un obbligo sul versante della formazione permanente si è segnalata per un ampio arco temporale come un punto di debolezza della disciplina stessa.

Tale lacuna – colmata definitivamente con l'approvazione del D.P.R. 137 del 2012 – non aveva tuttavia impedito che «nella comunità professionale si affermasse un largo convincimento circa l'importanza decisiva rivestita dai processi di aggiornamento del sapere» (Burgalassi, Zagaria, 2012: 121).

Con il tempo gli assistenti sociali hanno difatti mostrato una progressiva attenzione ai percorsi di completamento della propria formazione di base, attenzione rivolta sia alle occasioni di aggiornamento più o meno strutturato sia alle opportunità di specializzazione o alta formazione⁹.

La consapevolezza circa l'importanza dei processi di aggiornamento costante ha portato l'Ordine Nazionale degli Assistenti Sociali a sperimentare, per il triennio 2010-2012, un modello di Regolamento appositamente dedicato alla formazione continua, approvato dal CNOAS in data 24 ottobre 2009, con delibera n. 74. Il periodo sperimentale era stato pensato allo scopo di verificare la sostenibilità, la tenuta, eventuali criticità e di apportare i necessari correttivi all'impostazione del Regolamento stesso. Per non pesare in modo eccessivo sui professionisti dal punto di vista economico, era stato previsto sia il dovere per gli Ordini Regionali di favorire la formazione gratuita, al fine di consentire a ciascun iscritto l'adempimento dell'obbligo formativo, sia il riconoscimento delle iniziative formative organizzate dall'ente lavorativo dal quale dipendeva il professionista. In quest'ottica era stato previsto anche il riconoscimento, in termini di crediti formativi, di attività quali la supervisione didattica, la partecipazione alle commissioni per gli esami di Stato, a gruppi di lavoro o commissioni organizzati dall'Ordine o da altri organismi rappresentativi della professione. Nel testo del primo Regolamento si possono rinvenire alcuni obiettivi principali attribuiti ai percorsi di formazione permanente:

- rafforzare abilità tecnico professionali in ordine al lavoro con le persone, i gruppi, la comunità, promuovendo conoscenze multidisciplinari inerenti ai fenomeni sociali di maggiore interesse per i servizi alla persona;
- favorire l'acquisizione di abilità tecnico-professionali in ordine a ruoli di direzione, coordinamento, gestione e all'esercizio di compiti di programmazione, progettazione, valutazione;
- acquisire conoscenze aggiornate in ordine ai mutamenti in atto nel sistema delle politiche sociali sotto il profilo culturale, giuridico, istituzionale, amministrativo;
- favorire processi di integrazione tra istituzioni, servizi e professionisti e con altri attori sociali, individuandone le modalità e le tecniche più efficaci;
- rafforzare conoscenze e abilità nella valutazione della qualità degli

⁹ Per un approfondimento circa il profilo formativo assistenti sociali iscritti all'albo del Lazio, si veda l'analisi della ricerca condotta sugli stessi nel 2010 e riportata nel volume di Buralassi (2012a).

interventi e dei servizi e di promozione dell'eccellenza, favorendo processi di studio e di ricerca su modelli innovativi di intervento.

L'intervenuto D.P.R. 7 agosto 2012, n. 137 (adottato ai sensi dell'art. 3, comma 5, lett. B, del d.l. 138/2011) ha conferito al CNOAS la potestà di disciplinare con un proprio regolamento le modalità e le condizioni per l'assolvimento dell'obbligo formativo e di individuare i requisiti minimi e uniformi sul territorio nazionale. Il Regolamento, approvato nel 2014, ha quindi recepito la norma che ha introdotto l'obbligo formativo, valorizzando al tempo stesso la dimensione etica e la base scientifica della professione quali componenti essenziali, considerati nell'interesse prioritario dei cittadini.

Difatti, il Comitato per i Global Minimum Qualifying Standards, nel 2003, aveva definito la formazione degli assistenti sociali un «processo dinamico teso alla costante verifica dell'identità professionale – anche in relazione agli specifici contesti storici e politici»¹⁰, processo teso all'applicazione dei valori e dei principi della professione. Alla luce di ciò appare evidente quindi che la formazione continua come opportunità di riflessione e crescita trascende l'obbligo, l'adempimento del quale è commisurato in termini di crediti acquisiti. Al contrario, la finalità del Regolamento è quella di promuovere lo sviluppo della formazione continua a vantaggio degli iscritti e a tutela dell'interesse pubblico al corretto esercizio della professione¹¹.

Il monitoraggio della formazione permanente effettuato nel corso del primo anno di applicazione del Regolamento nel quale vigeva l'obbligo (2014-2015) ha evidenziato la presenza di criticità nell'applicazione del Regolamento stesso: dal funzionamento del database informatico utilizzato per l'inserimento e il riconoscimento dei crediti alla forse poca chiarezza sulle modalità di richiesta dell'esonero. Altra criticità segnalata riguardava invece l'offerta formativa: per le materie deontologiche e dell'ordinamento professionale si è rilevata una ridotta offerta formativa accreditata, mentre è emersa una richiesta di approfondimento tematico attinente ai differenti ambiti di esercizio della professione¹².

Con la delibera n. 182 del dicembre 2016, il CNOAS ha approvato le linee guida, dalle quali si evince che la formazione continua si articola e

¹⁰ <http://www.iassw-aiets.org>

¹¹ *Regolamento per la formazione continua degli assistenti sociali*, approvato il 10 gennaio 2014, art. 1.

¹² Consiglio Nazionale dell'Ordine degli Assistenti Sociali, *Monitoraggio ai sensi art. 16 comma f) Regolamento Formazione Continua. Periodo: gennaio 2014 – febbraio 2015*, approvato con delibera n. 161 del 30/06/2015.

comprende i seguenti ambiti:

1. aggiornamento e formazione specifica, quale attività finalizzata al mantenimento, approfondimento e sviluppo delle competenze tecnico-professionali dell'iscritto, attinenti alle materie oggetto dell'esercizio dell'attività professionale: consiste nella frequenza di seminari, convegni e conferenze, anche in modalità e-learning;
2. formazione attiva tale da richiedere processi di teorizzazione e riflessività sull'esercizio della professione e produzione di conoscenze e competenze.

Si afferma così, con assoluta chiarezza, l'importanza che l'Ordine riconosce alle attività di formazione sul campo, alle quali viene riconosciuta una preminente funzione di apprendimento utile ad accrescere il bagaglio di conoscenze teorico-pratiche della disciplina¹³. Tale inclinazione, d'altronde, è supportata anche dal disposto deontologico dell'art. 24 nel quale si legge che l'assistente sociale «contribuisce alla ricerca, alla divulgazione della propria esperienza, anche fornendo elementi per la definizione di evidenze scientifiche» (CNOAS, 2020: art. 24).

In tal senso, la ricerca di servizio sociale¹⁴, definendo il disegno, il metodo e le tecniche di ricerca, costituisce la linfa vitale dell'apprendimento di nuove competenze, e la cui attivazione è finalizzata a «rendere comprensibili, confrontabili e replicabili i processi e i risultati ottenuti, con particolare attenzione alla ricaduta sia sulle pratiche di intervento e sulle politiche sociali, sia rispetto all'innovazione di prospettive teoriche ed epistemologiche» (Allegri, 2013c: 536). Si tratta, quindi, di alimentare quel processo teoria-prassi-teoria ben descritto da Bartolomei e Passera laddove si afferma che «dalla combinazione del saper fare e del sapere teorico scaturisce il “sapere professionale” che troverà applicazione nella prassi, e dalla prassi trarrà elementi per la concettualizzazione di nuovo sapere professionale» (Bartolomei, Passera, 2005: 108).

¹³ Consiglio Nazionale dell'Ordine degli Assistenti Sociali, *Linee d'indirizzo, coordinamento e attuazione per l'applicazione del Regolamento per la Formazione Continua degli Assistenti sociali pubblicato nel Bollettino Ufficiale del Ministero della Giustizia in data 15 dicembre 2016, approvato dal Consiglio nazionale nella seduta del 16 dicembre 2016 ed in vigore dal 1° gennaio 2017*, approvate con delibera n. 182 del dicembre 2016.

¹⁴ La stagione della ricerca di servizio sociale ha raggiunto il suo apice tra gli anni Settanta e la prima metà degli anni Ottanta, quando la mancata riforma dell'assistenza ha richiesto una ridefinizione delle funzioni, dei servizi e dei ruoli professionali, senza tuttavia ostacolare una programmazione dei servizi e degli interventi che fosse più sensibile alla domanda sociale. In tal senso, la ricerca di servizio sociale ha contribuito ad un cambiamento istituzionale (Allegri, 2013c).

Nell'affermare che all'Ordine degli Assistenti sociali è affidato il «compito di tutelare il corretto esercizio della professione e di garantire la competenza e la professionalità dei propri iscritti nell'interesse della collettività», si riconosce quindi che la formazione continua «sostiene e migliora le competenze professionali tramite attività di aggiornamento, ricerca e supervisione, con lo scopo di favorire processi di innovazione e sviluppo»¹⁵.

Dello stesso tenore è anche il vigente Regolamento nel quale si legge che «il servizio sociale professionale richiede il più alto livello di responsabilità per l'assunzione di decisioni e per maturare giudizi da parte degli Assistenti sociali e che questo elevatissimo livello di competenza richiede pertanto una formazione ed un tirocinio professionale appropriati»¹⁶.

Tali assunti, d'altronde, non suonano nuovi se si tiene in considerazione quanto disposto dal Codice Deontologico, laddove il già citato art. 24 dichiara anche che l'assistente sociale è tenuto alla propria formazione continua al fine di garantire «prestazioni qualificate, adeguate al processo teorico, scientifico, culturale, metodologico e tecnologico».

La formazione permanente si lega, quindi, anche al concetto di qualità delle prestazioni¹⁷, nel momento in cui ad un aggiornamento costante delle competenze teorico-pratiche del professionista corrisponde anche un investimento più consapevole e appropriato delle stesse abilità acquisite.

Diretta conseguenza è poi una crescita – in termini scientifici – della disciplina stessa, la quale si nutre delle sue stesse sperimentazioni e teorizzazioni per l'ampliamento di riferimenti concettuali utili allo svolgimento dell'azione professionale. Non solo autoapprendimento per i singoli professionisti quindi, ma anche autoapprendimento per il servizio sociale stesso inteso – in termini più ampi – come disciplina scientifica ed accademica.

¹⁵ Consiglio Nazionale dell'Ordine degli Assistenti Sociali, *Regolamento per la formazione continua ai sensi del D.P.R. 137/2012*, entrato in vigore a gennaio 2017, p. 2.

¹⁶ Consiglio Nazionale dell'Ordine degli Assistenti Sociali, *Regolamento per la formazione continua ai sensi del D.P.R. 137/12*, approvato con delibera del dicembre 2019, p. 1.

¹⁷ Sperimentato inizialmente nell'ambito delle imprese, l'approccio della qualità è stato successivamente importato nei servizi sociosanitari, in riferimento al processo di aziendalizzazione avvenuto in sanità e nell'assistenza, e «presuppone l'implementazione di un sistema [...] attraverso strategie tese al miglioramento degli interventi e dell'intero assetto organizzativo, decisamente più attuabili se supportate da un'etica valoriale. Sebbene la tensione valoriale verso la qualità sia presente nella cultura del servizio sociale fin dalle sue origini [...] tuttavia non è possibile annoverare un numero significativo di esperienze rigorose né tanto meno un'elaborazione delle stesse» (Allegrì, 2013b: 500).

4. *La formazione tra l'adesione alle proposte e l'iniziativa individuale e dei gruppi professionali*

La formazione continua è dunque un processo che riguarda i singoli professionisti, le persone che a loro si rivolgono, la comunità professionale e i luoghi della ricerca, della produzione e della trasmissione del sapere. È caratterizzata dalla molteplicità dei bisogni ai quali risponde, dalla pluralità dei luoghi nei quali si produce e dalla multidimensionalità dei processi di apprendimento, che devono saldare metodologia, conoscenze specifiche, competenze e sistema valoriale, professionale e personale.

Il servizio sociale «assume il cambiamento come valore-obiettivo e come principio esplicativo della realtà sociale, dovrà (pertanto) tenere conto del fatto che le conoscenze diventano obsolete, che l'effetto dell'azione modifica la realtà e quindi che dovrà essere sostenuta da una solida e costantemente aggiornata struttura teorico-metodologica orientata alla *ricerca*. Una finalità formativa che investe qualità, atteggiamenti e comportamenti, non viene realizzata se non attraverso il coinvolgimento intersoggettivo del destinatario, che non è più tale ma diviene co-autore del processo. La natura stessa del processo di apprendimento implica la piena partecipazione del soggetto» (Bartolomei, 2018: 25).

I modelli formativi per il lavoro sociale non possono prescindere dalla valorizzazione delle risorse del soggetto e dalla loro coerenza con valori, obiettivi e contenuti teorico metodologici della professione. Ancora, la formazione continua è un processo che consente di affrontare e intercettare i cambiamenti fuori da una logica emergenziale, purché risultato di un progetto, formulato nel contesto di esercizio della professione, in base alle esigenze di apprendimento, volte a migliorare la qualità del lavoro, a soddisfare interessi, a sciogliere dilemmi etici, a migliorare strategie per la promozione dei diritti.

Essa rappresenta dunque uno spazio/tempo da riservare e proteggere, un tempo da utilizzare per sé e in funzione della qualità del lavoro, è responsabilità professionale pari alle altre; un processo che si sviluppa nel corso della vita, superando la distinzione tra la dimensione dell'apprendimento e quella del lavoro; capace di utilizzare e valorizzare le esperienze anche informali, non intenzionalmente formative e quelle non necessariamente professionali (Alberici, 2001).

Si configura quindi come un'esperienza pervasiva, che richiede una partecipazione attiva della persona che la vive. D'altro canto, non possiamo intendere l'esperienza se non come una forma di «conoscenza diretta,

personalmente acquisita con l'osservazione, l'uso o la pratica, di una determinata sfera della realtà»¹⁸.

Tale significato coglie alcuni aspetti rilevanti per i percorsi formativi dei quali si tratta in questa sede: la possibilità di rendere concreta la conoscenza, quanto di ricavarla dal contatto con la realtà, con riferimento a schemi teorici, così come il coinvolgimento della persona che è protagonista dell'osservazione diretta e dell'applicazione di un principio o di una teoria, dalla quale ricavare nuova conoscenza. Un percorso circolare, un flusso continuo, caratterizzato dalla funzione riflessiva, coerente con l'esigenza di agire secondo i mandati, in un contesto in costante divenire, in rapporto con l'unicità delle persone e delle comunità nelle quali si interviene, con le loro storie *singolari*, non perdendo di vista l'unicità del professionista e la specificità del suo percorso.

Insieme alla sua complessità, nella costruzione e nella manutenzione del sapere professionale, è necessario rilevare il carattere di indeterminazione dell'oggetto del lavoro sociale: conoscere, valutare e decidere implicano il coinvolgimento costante della persona, nella co-costruzione del percorso di accompagnamento. Non è dato disporre di formule standard, né di soluzioni predeterminate, nel rispetto del principio dell'unicità della persona e della sua autodeterminazione; né tanto meno è pensabile orientarsi secondo modelli di welfare definitivi per difendere e promuovere i diritti e la giustizia sociale, in una realtà in divenire.

È richiesta pertanto una costante attenzione al miglioramento delle competenze professionali, sia per intercettare e valorizzare efficacemente i cambiamenti sociali, sia per attrezzarsi al fine di orientarli verso il benessere delle persone.

La pluralità delle occasioni di riflessione e apprendimento indica anche la possibilità/opportunità che la formazione continua possa essere valorizzata sia da esperienze individuali, sia esperienze collettive, così come previsto dalla normativa ordinistica. Il ruolo attivo dei professionisti si esplica inoltre nella scelta delle metodologie formative oltre che nelle tipologie dei percorsi realizzati.

In questo lavoro, si è scelto di analizzare le attività contemplate dal Regolamento nazionale dell'Ordine professionale, che in modo differente e complementare contribuiscono ad aggiornare e a potenziare le conoscenze, le competenze e gli atteggiamenti professionali. In particolare, sono state prese in esame quelle attività svolte all'interno del tempo lavorativo.

I dati generali circa le esperienze a valenza formativa, complessivamente

¹⁸ <https://www.treccani.it/enciclopedia/tag/esperienza/>.

condotte dai professionisti assistenti sociali, indicano maggiore ampiezza e varietà delle attività svolte e segnalate alla piattaforma nazionale della formazione degli assistenti sociali, a testimonianza di una adesione pressoché unanime al diritto/dovere della formazione permanente.

Peraltro, l'interesse centrale di questo lavoro è rappresentato dalla scelta operata dai professionisti nel distribuire il tempo lavoro nelle differenti attività e nel privilegiarne, nel caso della formazione, una o l'altra.

Il criterio utilizzato, in questa parte del lavoro, per analizzare le informazioni raccolte attraverso la ricerca, è quello di individuare e distinguere, tra le attività a valenza formativa, da un lato quelle strutturate, alle quali i professionisti aderiscono per interesse, per bisogno di approfondimento e aggiornamento, offerto da altri soggetti; dall'altro, quelle frutto di iniziative dei professionisti stessi, che singolarmente o in gruppi progettano percorsi e/o mettono a disposizione conoscenze e competenze per formare altri professionisti, per contribuire allo sviluppo del sapere professionale, per riflettere sulle pratiche.

Sono dunque considerate attività 'fruite' gli eventi e i percorsi di formazione di aggiornamento programmati e proposti da soggetti e agenzie e le consulenze ricevute, mentre rientrano nell'ambito dell'esperienza organizzata e proposta 'attivamente' dai professionisti la consulenza fornita ad altri, la supervisione didattica, l'organizzazione e la realizzazione di percorsi formativi, così come l'attività di docenza sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione di lavoro, negli eventi di formazione continua e nella formazione universitaria. È stata inoltre considerata un'attività a rilevanza formativa la *intervisione*, ovvero l'insieme di iniziative che gli assistenti sociali promuovono tra pari; nella prospettiva di condividere riflessioni e pareri su tematiche di interesse, su progetti di servizio, su situazioni critiche, definendo spazio e tempo da dedicarvi, con modalità quindi autogestite e organizzate in autonomia¹⁹. Si tratta di una prassi diffusa, non sempre codificata e formalizzata, ma che dimostra il bisogno di confronto e di riflessività, la capacità di iniziativa e la necessità di condividere esperienze, modalità di lavoro e processi decisionali.

Alla supervisione professionale, svolta in gruppo o individualmente, finalizzata ad analizzare l'agire professionale, condotta da un supervisore assistente sociale e a quella dedicata agli aspetti organizzativi o all'analisi delle situazioni in carico all'equipe e condotta anche da altri profili professionali, è dedicato specificamente il capitolo 6.

¹⁹ Nelle tabelle di presentazione dei dati questi raggruppamenti tra formazione 'fruita' e formazione attivamente realizzata verranno richiamati attraverso diverse gradazioni di grigio.

Il significato della formazione continua per il lavoro dell'assistente sociale e per la disciplina, le sue caratteristiche e le finalità che persegue hanno indotto ad analizzare le attività formative svolte dagli assistenti sociali intervistati, nel periodo considerato – il triennio 2016-2018 – secondo la tipologia presentata nella tabella seguente.

Tab. 5.1 – Partecipazione ad attività formative nel triennio 2016-2018 (valori assoluti e percentuali)

| Tipologia attività | Frequenza | Percentuale |
|--|-----------|-------------|
| Formazione come discenti | 1079 | 78,3 |
| Consulenza ricevuta da parte di un esperto | 530 | 38,5 |
| Formazione come docenti | 417 | 30,3 |
| Organizzazione della formazione | 427 | 31,0 |
| Consulenza fornita ad altri | 430 | 31,2 |
| Supervisione didattica | 442 | 32,1 |
| Attività documentale | 490 | 35,6 |
| Intervisione tra colleghi | 815 | 59,1 |

Adottando il criterio che distingue le attività formative svolte in ricezione, da quelle attività organizzate e rivolte ad altri, il primo dato da evidenziare è che la maggior parte dei rispondenti segnala di aver partecipato a eventi svolti in qualità di discenti mentre poco più di un terzo dei professionisti segnala consulenze ricevute; risulta comunque inferiore in modo significativo al totale delle attività nelle quali l'esperienza formativa è stata progettata, realizzata e documentata dagli assistenti sociali in relativa autonomia.

Considerando alcune caratteristiche dei rispondenti – luogo e incarico di lavoro, tipologia contrattuale, età e anni di esperienza, area di intervento – è possibile qualificare ulteriormente il rapporto degli assistenti sociali con la formazione continua, utilizzando ancora il criterio già adottato.

Tab. 5.2 – Partecipazione ad attività formative nel triennio 2016-2018 per tipologia di contratto lavorativo (valori percentuali)

| Tipologia attività | Libero professionista | Lavoratore dipendente | Entrambi | Totali campione |
|--|-----------------------|-----------------------|----------|-----------------|
| Formazione come discenti | 68,6 | 79,2 | 72,0 | 78,3 |
| Consulenza ricevuta da parte di un esperto | 38,4 | 38,1 | 48,0 | 38,5 |
| Formazione come docenti | 26,7 | 30,4 | 34,0 | 30,3 |
| Organizzazione della formazione | 30,2 | 30,8 | 38,0 | 31,0 |
| Consulenza fornita ad altri | 25,6 | 31,6 | 30,0 | 31,2 |
| Supervisione didattica | 12,8 | 33,8 | 22,0 | 32,1 |
| Attività documentale | 37,2 | 35,0 | 46,0 | 35,6 |
| Intervisione tra colleghi | 47,7 | 59,7 | 64,0 | 59,1 |

Le esperienze di partecipazione a eventi e le consulenze ricevute incidono in misura analoga nei percorsi intrapresi da assistenti sociali dipendenti e da quelli liberi professionisti. Le attività che vedono i professionisti protagonisti dei percorsi, come la docenza o la supervisione didattica, si discostano lievemente in percentuale, evidenziando un'incidenza inferiore per gli assistenti sociali che lavorano come liberi professionisti. L'organizzazione di eventi formativi è attività svolta in egual misura da chi lavora come dipendente e chi è libero professionista, così risulta anche per quanto riguarda la produzione di documenti come report, verbali, utili nei percorsi formativi.

Se prendiamo in considerazione l'area di intervento dei professionisti che hanno risposto, possiamo registrare, rispetto al dato totale, un 10 % in più nell'accesso agli eventi come discenti da parte di chi è impegnato nelle funzioni di progettazione, gestione, organizzazione e formazione, di chi si occupa di fragilità e multiutenza. Molto superiore alla media totale è anche il coinvolgimento nelle attività di docenza da parte dei professionisti impegnati nell'area della progettazione.

Richiedono il maggior numero di consulenze da esperti, in misura superiore alla media, i professionisti che lavorano nell'area minori e famiglie e di nuovo chi progetta, gestisce e organizza.

L'anzianità di servizio incide su un impegno, superiore alla media, nell'ambito della consulenza (ricevuta e fornita), nella attività di docenza e nella supervisione didattica. Si può ipotizzare che chi ha dai 21 ai 45 anni di anzianità di servizio metta a disposizione la propria esperienza sia come formatore, sia nel confronto reciproco con esperti.

La differenza di genere ci indica valori superiori alla media per quanto riguarda tutte le attività svolte dai professionisti maschi, tranne nel caso della consulenza ricevuta da esperti e le attività di intervizione.

Il rapporto tra il tipo di organizzazione lavorativa e le esperienze di supervisione è stato letto in chiave di maggiore o minore opportunità data dal contesto. È vero, infatti, che la formazione continua è un obbligo per il professionista, oltre a essere un diritto, ma è altrettanto vero che le possibilità offerte all'interno del luogo di lavoro di accrescere le competenze e di aggiornarsi sono legate agli accordi contrattuali, alla cultura organizzativa e alla effettiva competenza dell'organizzazione stessa nel proporre occasioni formative²⁰; in altri termini le variabili sono la disponibilità di permessi,

²⁰ A tale proposito è necessario ricordare che per proporre formazione continua riconosciuta anche ai fini dell'assolvimento all'obbligo richiesto alle professioni ordinate, l'organizzazione deve essere rispondere ai requisiti previsti dal Regolamento nazionale per la formazione continua degli assistenti sociali.

congedi per frequentare iniziative all'esterno del luogo di lavoro, in orario di servizio o partecipare a iniziative interne, se l'organizzazione mette a disposizione relative competenze e risorse.

La ricerca non indica se le attività svolte dai professionisti siano strettamente legate al comportamento dei contesti organizzativi, ma questi risultano comunque variabili significative, se consideriamo che la partecipazione agli eventi come discendenti diminuisce rispetto alla media del 78% se si lavora effettivamente nel terzo settore o nel privato (circa il 70%) o si svolge la libera professione (68%). Accedono quindi a maggiori occasioni di formazione e di aggiornamento i professionisti impegnati negli Enti locali (85%), nelle Aziende sanitarie (87%) e negli Enti pubblici statali.

Per quanto riguarda l'iniziativa dei professionisti impegnati in attività di docenze e supervisione o di consulenza, nell'organizzazione di eventi e nella produzione di documenti inerenti alla formazione, i dati indicano un maggiore impegno da parte dei professionisti che esercitano ruoli direttivi e di coordinamento di personale, e chi ha un rapporto di lavoro dipendente.

Il dato relativo all'impegno nella supervisione didattica, contrariamente alle altre attività a valenza formativa, può darci un'indicazione più precisa della disponibilità dell'organizzazione ad accogliere e favorire questo tipo di esperienze: per chi lavora nelle strutture pubbliche, con una maggiore incidenza negli Enti locali e delle Aziende sanitarie locali e ospedaliere, emerge un dato più significativo rispetto a chi lavora nel terzo settore. Naturalmente ciò potrebbe essere determinato anche da fattori concomitanti come la propensione delle università a stabilire convenzioni con il settore pubblico, piuttosto che il Terzo settore, per quanto negli ultimi anni il depauperamento delle risorse professionali nei servizi pubblici abbia ridotto anche l'offerta di supervisori disponibili.

Emerge che tali attività aumentano con gli anni di esperienza lavorativa, superando in modo significativo il valore medio, a partire dai 21 anni di anzianità e dai 40 anni di età, con l'eccezione della supervisione didattica per la quale i professionisti dichiarano di impegnarsi in numero consistente già dopo i primi 10 anni di lavoro²¹.

Le esperienze di docenza, la cui entità è sostanzialmente distribuita rispetto ai diversi contesti organizzativi, mostra un dato più significativo riferito agli assistenti sociali del Ministero della Giustizia e ciò può essere attribuito alla presenza di una sede formativa interna all'istituzione. Un'altra circostanza che suggerisce il ruolo dell'organizzazione come luogo di opportunità.

²¹ Pur non essendo un requisito vincolante, le indicazioni delle università e della comunità professionale raccomandano di assumere la funzione di supervisione almeno dopo 3 anni esperienza.

5. *Un focus sull'intervisione*

Il dato relativo all'intervisione, riguardando esperienze di formazione condotte tra pari, non è stato inserito nelle analisi precedenti, basate sul confronto tra formazione fruita e formazione 'prodotta'. Si tratta infatti di una tipologia di attività che promuove processi di apprendimento reciproco, contribuiti e riflessioni che permettono di accrescere le competenze, in uno scambio di esperienze e di pensieri dove non è identificabile il ruolo di chi insegna e di chi apprende. Possiamo pertanto considerarla un'attività nel corso della quale sono recepiti apprendimenti e restituite competenze, attraverso un processo di riflessività condivisa.

Il termine *intervisione* indica infatti modalità particolare di supervisione realizzata in gruppo fra colleghi che non prevede la figura del supervisore, ruolo che viene svolto da ciascuno dei membri del gruppo, in forma reciproca e con pari responsabilità rispetto al processo di supervisione: così viene definita nel documento "ECVision. Supervision and Coaching in Europe: Concepts and Competences" di Michaela Judy e Wolfgang Knopf (Campanini, 2018: 13).

Il numero delle attività definite *intervisione* dagli assistenti sociali, è particolarmente significativo e secondo solo agli eventi fruiti come discenti: risulta segnalato dal 59% degli intervistati.

È necessario precisare che con il termine *Intervisione*, nella ricerca, si è inteso far riferimento alle attività di sostegno fra pari, dedicate a una riflessività condivisa, auto-organizzata e autogestita, secondo la strutturazione di tempi e spazi appositamente definiti. Considerando l'alta percentuale di professionisti che segnalano tale esperienza come presente nell'esperienza formativa, è possibile che nell'indicare attività di *intervisione*, i rispondenti abbiano voluto anche ricomprendere scambi informali, occasioni di incontro non necessariamente strutturate, condivisioni occasionali su problemi di lavoro, su episodi particolarmente significativi che richiedono una decisione.

Si è ritenuto importante considerare anche questa indicazione nel rispetto del significato formativo evidentemente attribuito anche alle esperienze informali e non programmate. In fondo questo tipo di scambi appartiene alle diverse forme di *sapere pratico* delle quali si nutre il servizio sociale professionale nella circolarità e nell'interdipendenza tra le teorie e le pratiche.

Le occasioni di *intervisione* segnalate crescono in percentuale se consideriamo gli anni di esperienza lavorativa: supera il 60% per i

rispondenti che hanno dagli 11 ai 15 anni di servizio e supera il 71% per la fascia che va dai 31 ai 45 anni.

Sembra quindi una pratica che matura con l'anzianità di servizio, e con l'età anagrafica, benché il dato sia interessante anche a partire dai più giovani, neoassunti (24-30 anni). Rileva anche il tipo di rapporto di lavoro: una maggiore attività di intervizione emerge in chi lavora come dipendente pubblico.

Per quanto riguarda il ruolo ricoperto al momento della ricerca, l'intervisione è praticata in percentuale maggiore da chi svolge un ruolo di coordinamento (63%), probabilmente avendo più occasioni di incontro con i colleghi, rispetto a chi svolge compiti di direzione (48%) o lavora come assistente sociale di base (57%).

Se si analizzano le esperienze di intervizione rispetto all'area di lavoro, appare evidente che gli assistenti sociali ricercano maggiormente il confronto tra pari se devono affrontare le fragilità più complesse, quali le problematiche delle famiglie con minorenni, delle persone con patologie da dipendenza o psichiatriche. Si evidenzia un buon livello di confronto anche nei compiti di progettazione.

Dal punto di vista qualitativo le esperienze di intervizione appaiono interessanti sia dal punto di vista dell'organizzazione, sia rispetto alla qualità professionale.

Si potrebbe ipotizzare che la capacità di iniziativa della comunità professionale nello strutturare gruppi di intervizione, in parte sia ispirata da una insoddisfacente proposta di percorsi formativi, soprattutto di quelli di supervisione: la responsabilità di assumere decisioni, la sfida dei dilemmi etici, il senso di isolamento vissuto dagli assistenti sociali, sono motivazioni più che diffuse, alla base della ricerca del confronto e del supporto nei colleghi.

D'altro canto, le esperienze di produzione del sapere, per sé e per la comunità professionale, che nascono da iniziative spontanee nei luoghi di lavoro, stanno emergendo in modo significativo e la vivacità, l'interesse per la riflessione sulle proprie esperienze di lavoro, sono testimoniate anche dalla quantità di analisi, di progetti e di ricerche presentate nelle due Conferenze Italiane sulla Ricerca di Servizio Sociale (CIRSS) organizzate dalla Società Italiana di Servizio Sociale, a Torino nel 2017 e a Trento nel 2019²².

Si tratta di segnali importanti che contribuiscono alla validazione del servizio sociale quale disciplina di sintesi, sia in senso interdisciplinare, sia del sapere teorico con il sapere esperienziale, dove la teoria *per* la

²² www.sociss.org.

pratica può contare su elementi concettuali e criteri che permettono di fronteggiare la complessità e l'indeterminatezza del campo di intervento, basandosi su ricorrenze, analogie, soluzioni necessariamente innovative.

Capitolo VI

La supervisione professionale tra lavoro quotidiano e dinamiche organizzative

Cristina Tilli e Martina D'Ariano*

1. Il campo di indagine

Il servizio sociale si trova al giorno d'oggi ad affrontare numerose sfide dovute agli importanti mutamenti sociali e ambientali che si riflettono in modo incisivo sui bisogni delle persone che si rivolgono agli assistenti sociali, o che sono da questi intercettate. L'emergenza Covid-19 degli ultimi mesi è un esempio concreto di come i suddetti mutamenti hanno sollecitato la professione a rivedere non solo le modalità di comunicazione con le persone – si pensi all'utilizzo degli strumenti di digitalizzazione – ma anche a trovare soluzioni a nuove problematiche a fronte della sospensione totale o parziale di molti dei servizi offerti ai cittadini (Sanfelici, Gui, Mordeglia, 2020). In un clima di tale precarietà e complessità, è ancor più necessario per il professionista disporre di un tempo di sospensione, in cui esercitare la riflessività sul proprio operato. Come si è potuto osservare nel capitolo precedente, vi sono diverse modalità attraverso le quali esercitare la riflessività ed il confronto con altri, ma certamente tra di esse la supervisione rappresenta uno strumento del tutto peculiare.

La supervisione professionale si connota infatti come un processo di autoriflessione e autovalutazione delle pratiche professionali, e si differenzia quindi da pratiche riflessive messe in atto in modo implicito e spontaneo nella operatività poiché si configura come un'attività strutturata, sistemica che si colloca nell'ambito di un progetto formalizzato e finalizzato a obiettivi di crescita professionale.

In Italia il termine supervisione è utilizzato in due contesti diversi: con riferimento alla supervisione professionale e alla supervisione didattica. Nel nostro Paese si assiste dapprima alla nascita della supervisione didattica

* Il saggio è frutto di una collaborazione tra le autrici. Nel dettaglio, i parr. 1, 4, 5 e 6 sono stati redatti da Cristina Tilli, i parr. 2 e 3 da Martina D'Ariano.

negli anni Cinquanta-Sessanta, nell'ambito delle prime scuole di servizio sociale, con l'obiettivo di fornire agli studenti una preparazione tecnica più approfondita nel periodo del tirocinio e un supporto ai neodiplomati; solo successivamente si inizia a parlare di supervisione professionale.

È dunque di supervisione professionale che si occupa in maniera specifica questo capitolo: dapprima definendo meglio il concetto alla luce della letteratura nazionale e internazionale e presentandone un sintetico *excursus* storico, e affrontandone poi alcune peculiarità tipiche del nostro paese. La seconda parte si apre quindi all'analisi di quanto emerso dalla ricerca circa l'impegno degli assistenti sociali del Lazio in questo ambito, sia in generale che specificamente nella supervisione professionale di servizio sociale, per poi concludersi con una sintesi sulle prospettive attuali.

2. *La supervisione: tracce di storia e identità*

Il termine 'supervisione' trae origine dal latino, ed è composto da due parole: 'super' e 'vedere', etimologicamente 'vedere dall'alto'; da qui il suggerimento che sia possibile osservare il proprio lavoro da punti di vista e prospettive nuovi e diversi. A partire dall'origine del termine, il concetto di supervisione professionale ha trovato differenti declinazioni nel tempo e nelle diverse collocazioni geografiche, anche in relazione alle molteplici accezioni attraversate; in questa sede si farà riferimento principalmente al significato attribuitovi nella realtà italiana, perché questo è stato utilizzato ai fini della ricerca.

Una prima definizione in tal senso la troviamo in Allegri (1997: 35), che parla di «*un sistema di pensiero-meta sull'azione professionale, uno spazio e un tempo di sospensione, dove ritrovare, attraverso la riflessione guidata da un esperto, una distanza equilibrata dall'azione*». Il riferimento ad una distanza equilibrata richiama gli aspetti emotivo-relazionali dell'esperienza lavorativa, ma indubbiamente la supervisione prende spunto anche da altre sollecitazioni – etico-deontologiche, tecnico-metodologiche, organizzative – presenti nell'esperienza lavorativa e si pone l'obiettivo di «promuovere un miglioramento nella consapevolezza dell'essere e nell'appropriatezza dell'agire dell'assistente sociale» (Burgalassi, Tilli, 2018: 106).

Dal punto di vista storico tuttavia la supervisione nasce con un profilo abbastanza differente, sia a livello internazionale che nazionale. Come osservano Kadushin e Harkness, (2014), il primo richiamo esplicito alla

supervisione nel titolo di un testo di *social work* si ha già nel 1904, e si riferisce ai primi approcci verso la professionalizzazione dei volontari operanti nelle *Charity Organization Societies* (Cos). In tale contesto i supervisori vengono assunti dalle Cos con funzioni prevalentemente di coordinamento e controllo dell'operato dei volontari, anticipando quella che verrà poi definita nella letteratura internazionale *administrative supervision*¹.

Anche nella realtà italiana i primi passi mossi dalla supervisione hanno a che vedere con funzioni di tipo dirigenziale e amministrativo (Allegrì, 1997; Molinaroli, 1971²), benché affiancate a obiettivi educativi e formativi all'interno degli enti, in particolare a favore di assistenti sociali neoassunti o non ancora formati (Allegrì, 2013d; Cortigiani, 2005). A partire dagli anni Sessanta, anche a seguito del consolidamento della presenza degli assistenti sociali negli enti, il supervisore acquisisce progressivamente il ruolo di interfaccia tra ente ed operatori, che coesiste con le funzioni precedentemente indicate, almeno finché non nasce, come figura autonoma, quella del coordinatore/responsabile del servizio, che assume su di sé le funzioni più amministrative e di controllo (Allegrì, 1997 e 2013d).

Dopo questi primi esordi, la supervisione vede una nuova diffusione a partire dagli anni Ottanta, grazie a prime esperienze sperimentali (De Ambrogio, 2013) e all'interesse degli assistenti sociali, i quali iniziano a offrire un contributo diretto nel fondare una scienza di servizio sociale. Si tratta, in generale, di esperienze locali di supervisione, che rimangono per lo più 'sotto traccia', sia dal punto di vista di una messa a sistema di tale attività a livello nazionale, sia sotto il profilo della produzione letteraria sul tema, che verrà adesso richiamata nei suoi elementi principali.

Negli anni Novanta, la Fondazione Zancan dedica al tema diversi contributi (Anfossi *et al.*, 1997; Fondazione Zancan, 1992 e 1993), in cui vengono messi a fuoco a più riprese alcuni temi fondamentali della supervisione, e parallelamente sostiene percorsi di supervisione in alcuni contesti locali. Sempre in questo decennio, il Centro Studi di Servizio Sociale di Bologna pubblica un numero monografico sul tema (CeSdiSS,

¹ Nella letteratura internazionale si fa usualmente riferimento alla tripartizione della supervisione, elaborata inizialmente da Kadushin nella terza edizione (1992) del suo volume *Supervision in Social Work*, in *administrative, educational e supportive*. In questa sede non viene approfondita tale suddivisione, meno utilizzata nella letteratura italiana; per una trattazione completa e aggiornata, cfr. Kadushin e Harkness 2014.

² È interessante notare come nel contributo di Molinaroli, che illustra i temi emersi in alcuni seminari svolti nel 1969 e nel 1970 sui temi della supervisione, questa interpretazione venga presentata criticamente, alla luce delle nuove suggestioni apportate anche nell'ambito del servizio sociale dai movimenti di contestazione.

1994); chiudono il decennio due pubblicazioni significative da parte di Allegri (1997 e 2000).

A partire dagli anni Duemila si assiste ad una maggiore pubblicistica attraverso singoli articoli, numeri monografici di riviste e volumi appositamente dedicati al tema: che da un lato ne riprendono e approfondiscono ulteriormente i contenuti, dall'altro presentano esperienze di supervisione realizzate in contesti locali (Casartelli, 2012; CROAS Lazio, 2005; Favali, 2016) o di specifici servizi (Bini *et al.*, 2017; Burgalassi *et al.*, 2014). Più limitati i riferimenti a ricerche ad ampio raggio sul tema (Giarola, Neve, 2009), o con un approfondimento su di esso (Favali, 2012).

Allegri (1997) offre diverse interpretazioni al motivo per il quale la supervisione abbia faticato nel trovare un suo spazio negli enti e nelle organizzazioni nonostante rappresenti uno strumento essenziale per garantire una buona qualità del lavoro. La prima interpretazione riguarda il percorso di evoluzione strettamente legato alla strada percorsa dal servizio sociale: l'utilità della supervisione è stata negata poiché negli anni di contestazione è messo in discussione il ruolo e tutto ciò che riguarda la specificità professionale. La seconda fa riferimento al faticoso percorso di riconoscimento come scienza di sapere trasmissibile all'interno della comunità sociale e scientifica, motivo per cui la supervisione come spazio riflessivo e di supporto al lavoro sociale non si è vista riconoscere il suo valore. La terza interpretazione riguarda la resistenza e l'inerzia relativa agli operatori nel mettersi in discussione e riconoscere i limiti del loro operato, ma anche la mancata attivazione nel richiedere ai propri dirigenti il riconoscimento di percorsi di riflessione sul lavoro. E infine, il ritardo istituzionale da parte delle amministrazioni nella gestione e organizzazione di progetti di supervisione.

3. La supervisione di servizio sociale: alcune peculiarità della situazione italiana

Alla luce del percorso sopra sintetizzato è possibile delineare alcune peculiarità che la supervisione professionale presenta oggi nella realtà italiana. Innanzi tutto, gli autori sono concordi nel ritenere che il principale obiettivo della supervisione consista nel rafforzamento dell'identità professionale, per sostenere e promuovere l'operatività complessa cui gli assistenti sociali si trovano a far fronte (Allegri, 2000; Filippini, 2013; Fiorentino Busnelli, 1997; Neve, 2002). Inoltre, il processo di pensiero e rivisitazione dell'azione

professionale diventa anche un modo per migliorare l'agire professionale, a partire dalla riflessione e apprendimento dai propri errori (Sicora, 2010). Prevalentemente in direzione di questo secondo obiettivo si muovono alcuni contributi più recenti (Allegri, 2000; Bini *et al.*, 2017; Merlini, Filippini, 2007), che mettono in relazione la supervisione con la valutazione.

Un altro elemento distintivo è rappresentato dall'aspetto formativo-educativo che il percorso di supervisione riveste: esso infatti si caratterizza per la capacità di saper 'tirare fuori' dall'operatore la sua visione della situazione, potenziando gli atteggiamenti che possono essere utili al processo di aiuto; in tal senso la supervisione professionale rappresenta la naturale prosecuzione di quella formazione attraverso l'esperienza che è la supervisione didattica, poiché «è un tipo di formazione che più di altri utilizza direttamente l'esperienza, e ne fa nello stesso tempo strumento, fonte e scopo dell'intervento formativo» (Neve, 2002: 114).

L'ultima caratteristica essenziale che connota la supervisione come tale è quella di rappresentare un processo (Allegri, 2013d; Filippini, 2013; Fiorentino Busnelli, 1997), con una durata ed una cadenza definite *ad hoc*, e non una attività 'a singola prestazione'; tuttavia deve potersi adattare al contesto in cui viene realizzata, e quindi metodologia e tempistiche possono diversificarsi anche di molto nelle singole esperienze³.

Al di là delle specificità sopra descritte, un ruolo centrale è indubbiamente rivestito dal supervisore, identificato e riconosciuto dai partecipanti come esperto, ovvero «quel professionista che ha fatto un processo di riflessione sulla propria esperienza e sistematizzazione delle conoscenze che per lui sono diventate "sapere trasmissibile"; la sua esperienza/competenza deve riguardare tutte le modalità del processo di aiuto e tutte le specificità dell'agire professionale che ad esso si collegano» (Fiorentino Busnelli, 1992: 12). Per poter definire 'chi è' il supervisore è necessario dunque identificarne due tratti distintivi: la professionalità e la collocazione.

Sotto il primo profilo, mentre a livello internazionale la letteratura non vi pone particolare interesse, considerando sostanzialmente equivalente l'appartenenza alla stessa o a una diversa professione (Burgalassi, Tilli, 2018), nella realtà italiana diverse autrici (Allegri, 2013d; Filippini, 2013; Fiorentino Busnelli, 1992; Neve, 2002) sono concordi nell'affermare che il supervisore deve essere un assistente sociale. A questo si aggiungono ulteriori caratteristiche, come una comprovata esperienza professionale e la conoscenza approfondita degli aspetti etico-deontologici e tecnico-

³ La diversità di definizione dei 'tempi' della supervisione è anche all'origine della discordanza spesso significativa riguardo alle quote di assistenti sociali che dichiarano di averne usufruito; cfr. in proposito Burgalassi, Tilli, 2018.

metodologici del servizio sociale; aver seguito percorsi formativi per diventare formatore supervisore, possedere una capacità psico-pedagogica di trasmissione del proprio sapere; aver sviluppato una attitudine formativa e saper lavorare con i gruppi.

La collocazione del supervisore, d'altro canto, è discriminante rispetto alla modalità di supervisione adottata e agli obiettivi che si vogliono perseguire con il percorso di supervisione. Sebbene il termine supervisore convogli con la particella 'super' l'idea di qualcuno che sta sopra, in realtà la posizione del supervisore sul piano relazionale è molto complessa; come evidenzia infatti Lerma (1992: 75), «egli è "fuori" dalla situazione specifica che coinvolge il supervisionato (almeno nella supervisione indiretta) ma nel contempo è "incluso" nella relazione con l'operatore che gli porta la propria esperienza». Tale posizione produce due conseguenze: la prima fa sì che 'l'essere fuori' ponga il supervisore in una posizione di osservatore; la seconda comporta che 'l'essere dentro' alla relazione porti il supervisore a reagire al comportamento dell'altro in un processo circolare che richiede continui adattamenti.

L'altro versante della collocazione del supervisore è rappresentato da quello organizzativo-istituzionale, riguardo al quale la letteratura internazionale e nazionale concorda sostanzialmente su alcuni punti:

- il supervisore esterno si caratterizza per essere estraneo alla dialettica conflittuale dell'organizzazione, è facilitato nel mantenere la distanza emozionale necessaria dai conflitti che si presentano, per considerarli dal di fuori e vederli in una prospettiva diversa: ovvero come problemi su cui si discute per affrontarli ed eventualmente risolverli, e non come dilemmi entro cui ci si dibatte avendo come alternativa il timore di esserne sopraffatti o di liberarsene;
- il supervisore esterno può fornire al gruppo una nuova prospettiva in quanto la sua presenza introduce la possibilità fornire un punto di riferimento diverso dal contesto di riferimento abituale;
- il supervisore scelto all'interno dell'istituzione si trova in una posizione asimmetrica nei confronti degli altri operatori i quali si aspettano da lui un certo comportamento, desiderato o temuto in virtù dei rispettivi rapporti di ruolo burocratici ed amministrativi; d'altro canto, il supervisore può avere a sua volta delle aspettative nei confronti dei colleghi, soprattutto in termini di una 'reputazione di ruolo' che rischia di ridurre gli scambi relazionali a rituali ripetitivi di situazioni antecedenti;
- il supervisore interno ha una conoscenza istituzionale che può facilitare l'assunzione della dimensione del servizio; e ciò suggerisce che

per i professionisti neo assunti possa essere più utile una supervisione svolta da assistenti sociali appositamente formati, dipendenti dalla stessa organizzazione.

Un ultimo elemento che vale la pena qui di richiamare riguarda la differenza tra supervisione professionale individuale e supervisione di gruppo. La supervisione individuale rispecchia generalmente un bisogno personale, derivante da una situazione di difficoltà rispetto al proprio lavoro; in tale contesto, il supervisore stimola l'operatore a mettere in gioco quelle che sono le componenti socio-affettive, riducendo le difese e facilitando la verbalizzazione delle difficoltà del proprio agire professionale, permettendo all'operatore di esprimere liberamente eventuali posizioni conflittuali anche con i responsabili gerarchici e con i colleghi dell'ente nel quale opera. La supervisione individuale si caratterizza per l'esclusività della relazione tra assistente sociale e supervisore, che quindi può influenzare solo indirettamente le dinamiche dell'organizzazione.

A differenza della supervisione professionale individuale, la supervisione di gruppo può approfondire solo alcuni aspetti del sé professionale del singolo operatore, ma di converso permette una maggiore considerazione delle dinamiche interpersonali tra operatori, favorendone il reciproco arricchimento. Inoltre la supervisione di gruppo può influenzare, in modo diretto o indiretto, le dinamiche dell'organizzazione, in quanto coinvolge più professionisti.

Alla luce delle peculiarità sopra descritte, e per meglio identificare i tratti dell'impegno nella supervisione, in fase di elaborazione del questionario sono state individuate tre modalità/tipologie di supervisione professionale che sulla base delle conoscenze ed esperienze dei partecipanti al gruppo di lavoro risultano essere maggiormente diffuse nei servizi. Si tratta, in particolare, di:

1. supervisione organizzata all'équipe/servizio: si svolge in modalità di gruppo, ed è finalizzata ad affrontare aspetti di tipo organizzativo e/o dinamiche tra operatori. Il supervisore può essere appartenente a diverse figure professionali;
2. supervisione sui casi all'équipe multi professionale: si svolge in modalità di gruppo, ed è finalizzata all'analisi dei casi seguiti dall'équipe multi professionale. Anche in questo caso, il supervisore può appartenere a diverse figure professionali;
3. supervisione professionale di servizio sociale: può essere svolta sia in modalità di gruppo che individuale, dal singolo operatore, ed è finalizzata ad analizzare l'agire professionale. Il supervisore, alla luce

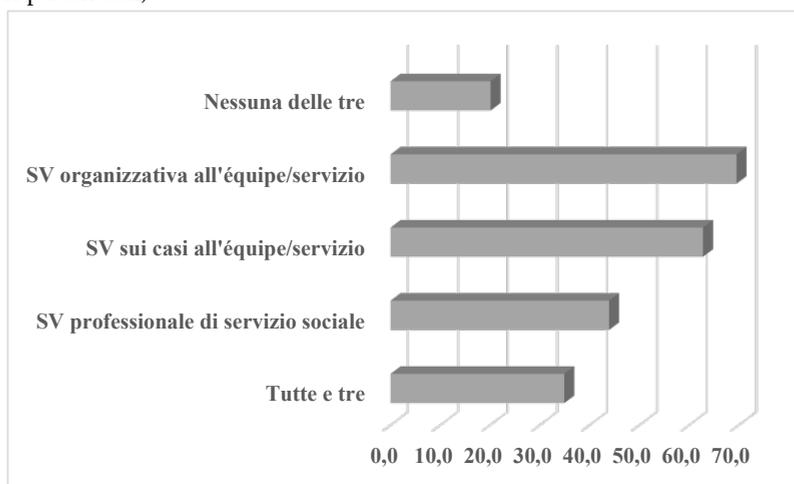
di quanto richiamato in precedenza, deve essere necessariamente un assistente sociale.

4. Le tipologie di supervisione nella pratica dei professionisti

In questo e nel seguente paragrafo si procederà all'analisi di quanto emerso dai questionari in relazione alle tre tipologie di supervisione sopra descritte: dapprima, attraverso una lettura complessiva dell'impegno nelle diverse tipologie e di alcuni tratti distintivi della supervisione rivolta all'équipe e/o al servizio; successivamente, nel prossimo paragrafo, verrà svolto un approfondimento specifico sulla supervisione di servizio sociale.

Le prime domande del questionario erano volte a comprendere innanzi tutto se e quanto i professionisti avessero praticato le diverse tipologie di supervisione. Nel grafico 6.1, in particolare, si può osservare quanto emerso dalle risposte alla prima domanda, che chiedeva di indicare la partecipazione a percorsi di supervisione per ognuna delle tre tipologie sopra delineate nel corso della propria vita lavorativa.

Grafico 6.1 – Partecipazione a percorsi di supervisione nel corso della vita lavorativa (valori percentuali)



Il confronto mostra che la supervisione professionale di servizio sociale viene complessivamente meno praticata delle altre due (il 43% circa afferma di averne usufruito, contro percentuali tra il 60 e il 70% delle altre due), e

rivela altri due elementi interessanti: ovvero la presenza di un 35% circa di assistenti sociali che dichiara di averle sperimentate tutte e tre e, al contrario, un 20% che non ha mai svolto nessuna delle tre tipologie. Si potrebbe essere portati a pensare che questi ultimi siano collocati per la maggior parte tra coloro che hanno iniziato da pochi anni la loro vita professionale; tuttavia, l'approfondimento sulla distribuzione per fasce di anni di lavoro mostra che solo $\frac{1}{3}$ circa di chi non ha svolto alcun tipo di supervisione appartiene alla fascia di coloro che lavorano da un massimo di 5 anni, il resto è abbastanza distribuito nelle altre fasce, con una incidenza che sembra collegata non solo all'ampliarsi dell'esperienza lavorativa ma anche al tasso di presenza di professionisti nelle singole fasce di età lavorativa: restituendo quindi l'idea di una sostanziale indipendenza della partecipazione a processi di supervisione dal progredire dell'età e della esperienza professionale.

Un altro elemento utile a dare il senso dell'impegno dedicato alla supervisione è rappresentato dal numero complessivo di percorsi seguiti, oggetto di una specifica domanda, anche in questo caso per singola tipologia.

Tab. 6.1 – Numero totale di percorsi di supervisione svolti per tipologia (valori percentuali di riga)

| Tipologia supervisione | Numero percorsi | | | | |
|--|-----------------|----------|-----------|----------|-----|
| | 0 | da 1 a 3 | da 4 a 10 | oltre 10 | nr |
| Supervisione organizzativa all'équipe/servizio | 29,6 | 48,5 | 14,7 | 5,1 | 2,1 |
| Supervisione sui casi all'équipe/servizio | 35,9 | 39,7 | 15,1 | 7,0 | 2,3 |
| Supervisione professionale di servizio sociale | 53,3 | 29,6 | 9,1 | 2,6 | 5,4 |

Il dato sul numero di percorsi svolti conferma ovviamente il divario tra le due forme di supervisione all'équipe/servizio e la supervisione di servizio sociale, dal punto di vista complessivo ma anche riguardo al numero di professionisti che hanno dichiarato di aver svolto un numero più consistente di percorsi. Sotto questo profilo, è interessante osservare una diversa 'estensione' della supervisione all'équipe/servizio: quella a carattere organizzativo è diffusa tra più professionisti, mentre quella sui casi vede maggiori quote di professionisti che la ripetono più volte nel corso della vita. Trattandosi di un arco temporale diversificato e, per diversi professionisti, molto ampio, non è significativo analizzare le possibili correlazioni tra

quanto osservato ed altri fattori come la collocazione lavorativa o l'impegno nei diversi ambiti della professione, che possono esser variati anche più volte durante la carriera degli assistenti sociali coinvolti; è possibile però osservare tali andamenti in relazione alla partecipazione a processi di supervisione nel corso del 2018.

Su questo e su altri elementi emersi dalle risposte al questionario si effettueranno adesso alcuni approfondimenti, mirati dapprima in maniera più specifica alle due tipologie di supervisione dedicata all'équipe/servizio, e successivamente alla supervisione professionale di servizio sociale.

4.1. La supervisione all'équipe e/o al servizio

La prima possibile correlazione è rappresentata dalla collocazione lavorativa – distinta, come si è visto nei capitoli precedenti, tra il datore di lavoro ed il luogo/servizio in cui gli assistenti sociali svolgono effettivamente la loro professione.

Sotto questo profilo si può osservare che gli assistenti sociali operanti nelle cooperative sociali – sia che queste rappresentino il datore di lavoro, sia che costituiscano il luogo di lavoro effettivo – hanno complessivamente impegnato del tempo in percorsi di supervisione all'équipe/servizio in misura maggiore dei colleghi degli altri enti, con percentuali che variano tra il 43 e il 50%, a fronte del 37% circa nel campione complessivo. Tale fenomeno potrebbe essere legato ai processi di esternalizzazione dei servizi, in cui spesso la supervisione viene richiesta obbligatoriamente alle cooperative in sede di appalto/convenzione, e ricompresa nei costi della stessa; determinando un fenomeno apparentemente paradossale per cui le pubbliche amministrazioni chiedono all'esterno maggiori garanzie, in termini di supporto agli operatori, di quanto non investano a favore dei propri dipendenti.

Un elemento interessante riguardo a queste due tipologie di supervisione, indagato attraverso una specifica domanda, è rappresentato dalla professione del supervisore; nelle due tipologie qui indicate, in molti casi le équipe e i servizi comprendono professionisti diversi, e sono dunque teoricamente possibili più opzioni. Tra coloro che hanno risposto di aver svolto tali percorsi, quasi la metà ha avuto come supervisore uno psicologo/psicoterapeuta (il 47,5% nella supervisione organizzativa, il 45% nella supervisione sui casi), mentre il 20-22% ha avuto un assistente sociale; in entrambe le tipologie troviamo poi una quota di circa il 17% che ha avuto la possibilità di sperimentare – presumibilmente all'interno di percorsi

differenti – più di un professionista, e dunque anche di sondarne i diversi approcci e metodologie: aspetto interessante e che meriterebbe ulteriori approfondimenti in altre sedi.

La correlazione con la collocazione lavorativa mostra, complessivamente, alcune tendenze interessanti, pur con lievi differenze tra le due dimensioni (datore di lavoro e luogo di lavoro effettivo). Riguardo alla supervisione di tipo organizzativo, nei comuni si osservano comprensibilmente⁴ valori simili al campione complessivo, mentre nelle ASL è maggiormente presente l'esperienza diversificata con più di un professionista; nelle cooperative sociali invece il supervisore è costituito da uno psicologo/psicoterapeuta in circa $\frac{2}{3}$ dei casi; nella supervisione sui casi le tendenze si presentano simili a quella organizzativa, ma con punte meno marcate sia per le ASL che per le cooperative.

Ultimo elemento che – come si è visto – caratterizza anche il dibattito in letteratura è rappresentato dalla collocazione del supervisore, osservabile in tab. 6.2.

Tab. 6.2 – Collocazione del supervisore nella supervisione all'équipe/servizio per tipolo-

| Tipologia supervisione | Collocazione del supervisore | | | | |
|--|------------------------------|--|---|-------------------------|-----|
| | Interno al servizio | Esterno al servizio ma interno alla organizzazione | Esterno al servizio e alla organizzazione | Più di una collocazione | nr |
| Supervisione organizzativa all'équipe/servizio | 18,2 | 18,6 | 51,0 | 9,3 | 2,9 |
| Supervisione sui casi all'équipe/servizio | 28,9 | 17,9 | 43,3 | 7,2 | 2,7 |

gia (valori percentuali di riga)

Rispetto a quanto emerge nel dibattito in letteratura, ovvero alla semplice definizione del supervisore come interno/esterno, in sede di elaborazione del questionario si è ritenuto utile inserirvi anche la modalità 'esterno al servizio ma interno alla organizzazione', in particolare alla luce di quanto emerso in una specifica ricerca (Burgalassi *et al.*, 2014) sulla supervisione di servizio sociale nell'ambito del Ministero della Giustizia, ma con l'ipotesi che esperienze simili possano essersi svolte in altre realtà organizzative di dimensioni medio-ampie.

Le risposte dei partecipanti confermano la presenza di tale modalità

⁴ Il numero dei rispondenti che lavorano presso tali enti è sensibilmente maggiore rispetto agli altri, per cui è possibile che provochi un 'effetto traino' del campione verso posizioni simili.

di scelta del supervisore – che tuttavia non costituisce la scelta prevalente – anche nelle due tipologie qui analizzate. Complessivamente, si osserva infatti in entrambe le tipologie un ricorso in misura molto ampia a supervisori totalmente esterni, contemperato almeno in parte dalla scelta più frequente di un professionista interno quando la supervisione ha a che vedere direttamente con le situazioni seguite.

Il quadro che ne emerge suggerisce alcune riflessioni: da un lato infatti appare del tutto comprensibile, anche alla luce di quanto evidenziato in letteratura, richiedere un professionista esterno lì dove si va a lavorare sulle dinamiche organizzative – anzi, per certi versi stupisce il 18% in cui si utilizza, per tale tipologia di supervisione, qualcuno che si colloca presumibilmente all'interno delle stesse dinamiche. D'altro canto, il maggior ricorso ad una professionalità interna al servizio nella supervisione sui casi può far pensare sia alla necessità di disporre di una figura maggiormente esperta sui temi e negli ambiti specifici cui ci si rivolge, sia ad una sorta di ripiego degli operatori nel caso in cui l'organizzazione ponga difficoltà a reperire fondi/attribuire incarichi ad esterni.

Provando ad approfondire l'analisi attraverso la correlazione con la collocazione lavorativa, emergono però alcune tendenze contrastanti. Nelle ASL innanzi tutto, in cui il ruolo datore di lavoro/luogo di lavoro effettivo mostra dati sovrapponibili, si osservano, rispetto al campione complessivo un aumento di supervisori interni e della opzione 'più di una collocazione', e per contro una diminuzione degli esterni al servizio/interni all'organizzazione nonché di coloro che sono totalmente esterni, anche se questi ultimi si confermano comunque la modalità prevalente. Le cooperative sociali mostrano un andamento tendenzialmente simile a quello della totalità dei rispondenti, tranne una maggior quota di supervisori 'esterni al servizio ma interni all'organizzazione'; i comuni, dal canto loro, mostrano un forte sbilanciamento verso il supervisore totalmente esterno, in particolare lì dove il comune rappresenta il datore di lavoro (in cui tale modalità rappresenta i $\frac{2}{3}$ delle risposte per quella di tipo organizzativo e quasi il 60% per quella sui casi), ed una presenza di supervisori interni più esigua.

Il quadro che emerge dunque, pur confermando il maggior ricorso ad un supervisore esterno, restituisce una realtà più composita, in cui le ASL – organizzazioni generalmente più ampie e che dispongono di una più ampia varietà di professionisti – fanno maggiormente ricorso a supervisori interni rispetto ai comuni, che invece si configurano come enti a dimensioni più contenute, se si fa eccezione per Roma capitale.

5. *La supervisione di servizio sociale, tra luci e ombre*

Come si è visto in precedenza, la supervisione professionale di servizio sociale è stata meno utilizzata, secondo quanto emerso dai questionari, rispetto alle altre due tipologie. Complessivamente infatti solo il 43% dei rispondenti⁵ ha dichiarato di averla svolta nel corso della vita lavorativa, e di essi, i $\frac{2}{3}$ hanno svolto complessivamente da 1 a 3 percorsi; il dato che comunque circa la metà di chi l'ha svolta lo ha fatto nel 2018 potrebbe ben deporre in una prospettiva di sviluppo futuro.

Per tale motivo appare interessante cercare di tracciare un profilo di coloro che hanno usufruito nel 2018 di supervisione professionale di servizio sociale⁶. Attraverso la tab. 6.3 è possibile mettere a confronto alcune caratteristiche di chi ha usufruito di supervisione nel 2018 con il complesso dei rispondenti.

⁵ Come anticipato in precedenza ed evidenziato in altro lavoro (Burgalassi, Tilli, 2018), le poche ricerche italiane sul tema riportano dati sensibilmente differenziati, in conseguenza della diversa definizione del concetto. In particolare, nella precedente ricerca svolta nel Lazio (Favali, 2012) erano stati posti vincoli temporali molto ristretti (in termini di durata e frequenza degli incontri), e quindi solo un 23% del campione aveva dichiarato di averla svolta; il dato attuale si presenta quindi più vicino a ricerche svolte in altri contesti.

⁶ Oltre a quanto riportato, il motivo per cui appare più significativo approfondire le caratteristiche di chi ha usufruito di supervisione nel 2018 anziché nell'intero arco della vita lavorativa è collegato alla maggior attendibilità di correlarlo alle caratteristiche dei rispondenti – alcune delle quali (collocazione lavorativa e ambito di intervento) possono esser mutate nel corso del tempo.

Tab. 6.3 – Caratteristiche degli assistenti sociali supervisionati nel 2018 a confronto con il totale rispondenti (valori percentuali)

| Caratteristiche | Supervisionati 2018 | Totale rispondenti |
|-----------------------------------|------------------------|-----------------------|
| <i>Età</i> | | |
| 24-30 anni | 11,9 | 10,6 |
| 31-40 anni | 24,4 | 26,9 |
| 41-50 anni | 32,1 | 28,5 |
| 51-60 anni | 22,4 | 24,6 |
| 61 anni e oltre | 9,2 | 9,4 |
| <i>Anni di lavoro</i> | | |
| fino a 5 | 20,7 | 20,5 |
| da 6 a 15 | 34,6 | 30,7 |
| da 16 a 25 | 24,4 | 27,1 |
| da 26 a 35 | 15,9 | 17,6 |
| da 36 a 45 | 4,4 | 4,1 |
| <i>Area di intervento*</i> | | |
| Multiutenza | 23,4 | 20,9 |
| Persone con disabilità | 15,6 | 17,5 |
| Anziani/non autosufficienza | 7,8 | 9,8 |
| Minori e famiglie | 18,3 | 13,8 |
| Persone con problemi psichiatrici | 8,1 | 6,2 |
| <i>Datore di lavoro*</i> | | |
| Comune | 23,4 | 23,6 |
| ASL | 18,3 | 16,0 |
| Cooperativa sociale | 37,6 | 28,9 |
| <i>Luogo di lavoro effettivo*</i> | | |
| Comune | 43,4 | 37,1 |
| ASL | 21,7 | 18,6 |
| Cooperativa sociale | 14,6 | 14,0 |

* In questi casi non sono state inserite tutte le frequenze, ma solamente quelle relative alle modalità maggiormente rappresentate; il totale quindi non raggiunge il 100.

Osservando la tab. 6.3, ed in particolare le modalità maggiormente rilevanti nei supervisionati del 2018 rispetto al totale dei rispondenti, emerge che chi ha impegnato nella supervisione parte del proprio tempo si colloca prevalentemente nella fascia di età centrale (41-50 anni), ha tra i 6 ed i 15 anni di esperienza professionale alle spalle e lavora prevalentemente negli ambiti di minori e famiglie, salute mentale e multiutenza. Dal punto di vista della collocazione lavorativa, il confronto tra datore di lavoro e luogo di lavoro effettivo suggerisce che ad aver usufruito maggiormente di supervisione siano coloro che dipendono da cooperative ma svolgono effettivamente il loro lavoro presso i comuni e – in misura minore – nelle ASL. Sembra confermarsi qui, in maniera ancora più accentuata, quanto osservato in precedenza circa le altre due tipologie di supervisione, in

relazione ai processi di esternalizzazione.

Dal punto di vista del supervisore, ed in particolare della sua collocazione, si osserva complessivamente una situazione molto simile alla supervisione sui casi all'équipe/servizio, con un 42% circa di collocazione del tutto esterna, un 28% interno e un 18% nella posizione 'esterno al servizio ma interno all'organizzazione'; e ciò è forse in parte collegato ad una maggior vicinanza della supervisione di servizio sociale a quella sui casi piuttosto che alla supervisione a carattere organizzativo.

L'analisi in relazione alle organizzazioni lavorative mostra però un andamento parzialmente differente. Nei comuni – soprattutto lì dove questi rappresentano il datore di lavoro – si conferma un ricorso maggiore a supervisori esterni (quasi il 55%), mentre ASL e cooperative sociali si pongono abbastanza in linea con l'andamento generale, con le seconde che vedono una maggior presenza di supervisori 'esterni al servizio ma interni all'organizzazione'. Dal punto di vista dell'area di intervento, vale la pena di osservare che chi lavora con famiglie e minori ha con maggior frequenza (47%) un supervisore esterno, mentre nell'ambito delle persone con disabilità è più frequente il ricorso ad un professionista interno (40%).

Un ultimo elemento preso in esame in questa tipologia di supervisione, attraverso una specifica domanda, è rappresentato dalla modalità di fruizione individuale e/o di gruppo. Come si è visto, si tratta infatti di due modalità che hanno finalità e caratteristiche in parte differenti; la supervisione individuale si configura più come una scelta personale, considerando che nella professione dell'assistente sociale non ne è prevista l'obbligatorietà, come invece accade per altre professioni, mentre nei percorsi di gruppo entrano maggiormente altri aspetti legati alle organizzazioni. Tuttavia il ricorso a quella individuale potrebbe essere influenzato anche da minori opportunità di accedere alla supervisione di gruppo, e per tale motivo è interessante osservare il rapporto tra le due.

Dalle risposte al questionario emerge una residualità del ricorso alla supervisione individuale, cui si è rivolto complessivamente solo il 10% dei rispondenti contro il 76% che ha usufruito di percorsi di gruppo; troviamo poi una piccola quota (il 6% circa) che riferisce di averle utilizzate entrambe. L'analisi della collocazione lavorativa mostra nei comuni quote maggiori, rispetto alla totalità dei rispondenti, di supervisione di gruppo – e specularmente inferiore il ricorso a quella individuale, mentre emerge una particolarità degli assistenti sociali operanti in enti di natura privata, nei quali il ricorso alla supervisione individuale è significativamente più incidente (il 25%). In relazione all'area di intervento, si osserva invece un ricorso

significativamente maggiore alla supervisione individuale (intorno al 17%) in chi lavora con persone disabili e anziane, mentre nell'ambito di minori e famiglie il ricorso unicamente a questa modalità è sensibilmente inferiore (4%) a beneficio della supervisione di gruppo e della sperimentazione di entrambe le modalità.

Tab. 6.4 – Supervisione individuale e di gruppo per fasce d'età e anni di lavoro (valori percentuali)

| Tipologia | Fasce d'età | | | | | Anni lavorativi | | | | | Totale |
|-----------------------|-------------|-------|-------|-------|------------|-----------------|------|-------|-------|------------|--------|
| | 24-30 | 31-40 | 41-50 | 51-60 | 61 e oltre | fino a 5 | 6-15 | 16-25 | 26-35 | 36 e oltre | |
| SV individuale | 16,7 | 10,1 | 6,5 | 13,6 | 11,1 | 17,5 | 5,5 | 13,0 | 11,6 | 2,9 | 10,6 |
| SV di gruppo | 70,8 | 76,4 | 78,9 | 74,6 | 73,6 | 70,1 | 81,4 | 72,3 | 77,5 | 74,3 | 75,9 |
| entrambe le tipologie | 6,3 | 6,1 | 6,5 | 6,2 | 6,9 | 8,2 | 5,0 | 6,5 | 5,4 | 11,4 | 6,4 |

In tab. 6.4 è possibile osservare l'andamento per fasce d'età e anni lavorativi, in cui troviamo da un lato i più giovani – per età ed esperienza – che hanno fatto maggiormente ricorso alla supervisione individuale; dall'altro, una fascia intermedia di chi si colloca tra i 41 ed i 50 anni di età, e di coloro che hanno tra i 6 ed i 15 anni di esperienza lavorativa, che al contrario hanno utilizzato maggiormente la supervisione di gruppo ed in maniera residuale quella individuale.

Sul rapporto supervisione individuale/supervisione di gruppo vale la pena di svolgere alcune considerazioni a carattere generale. Innanzi tutto, non va dimenticato che ci troviamo in un contesto complessivo della ricerca che intende esplorare l'utilizzo del tempo professionale; e dunque, anche se le domande sulla supervisione lasciavano aperto uno spiraglio alla possibilità di indicare attività svolte non necessariamente in orario di servizio⁷, è possibile che questo abbia almeno in parte indirizzato le risposte verso la supervisione di gruppo, dato che quella individuale più probabilmente si colloca al di fuori del tempo lavorativo. Tuttavia, l'ampia differenza emergente tra l'utilizzo di ciascuna delle due modalità non lascia complessivamente troppi dubbi sul maggior ricorso alla supervisione di gruppo, ma piuttosto pone interrogativi riguardo ai motivi per cui si ricorre a quella individuale, ovvero

⁷ La domanda iniziale chiedeva infatti ai rispondenti di indicare se avessero partecipato a 'percorsi di supervisione organizzati o autorizzati' dal proprio datore di lavoro; e successivamente, in caso di risposta positiva, di indicarne le altre caratteristiche.

su quanto si tratti di una precisa scelta, dovuta ad un bisogno sentito come fondamentale e quanto di una sorta di ripiego perché a tale bisogno non viene data una risposta diretta all'interno del proprio contesto lavorativo.

6. *La supervisione professionale, tra snodi critici e nuove prospettive*

Quanto emerso dalla ricerca sulle modalità della supervisione – individuale e/o di gruppo – e il confronto con la letteratura sul tema evidenziano una caratteristica peculiare che la stessa riveste nella realtà italiana, ovvero l'essere una pratica *situata*, in stretto collegamento con il contesto organizzativo in cui si svolge il lavoro dell'assistente sociale. A differenza infatti di quanto avviene in ambito psicologico e psicoterapeutico, in cui la supervisione è un obbligo per il professionista e si realizza per lo più all'esterno del contesto lavorativo, nel servizio sociale la supervisione è prevalentemente pensata e realizzata in gruppo e all'interno del contesto – e del tempo – lavorativo: collocazione che appare coerente con gli obiettivi che la supervisione assume rispetto ad un agire professionale situato.

Proprio sulle finalità della supervisione tuttavia si colloca uno snodo ad oggi particolarmente attuale. La tendenza ad abbandonare il versante amministrativo e di controllo sperimentato agli esordi di tale pratica per indirizzarsi su obiettivi prevalentemente formativi e di supporto è confermata, oltre che nella letteratura e nella pratica della supervisione nel nostro paese, anche da una parte della letteratura europea più recente (Lodewick, Pirotton, 2007; Busse, 2009); tuttavia non mancano autori che mettono in guardia rispetto ad un possibile ritorno di elementi di controllo, in particolare in relazione al clima neoliberista collegato al *New Public Management*. In contesti territoriali differenti si segnala infatti il rischio che – in un clima complessivo in cui le organizzazioni sono spinte più verso l'efficienza che verso l'efficacia dei propri interventi (Chiller, Crisp, 2012) – alla supervisione venga attribuito un nuovo ruolo di controllo, in una logica più attenta a spinte difensive che ad individuare un miglior modo di operare (Beddoe, 2010), particolarmente in ambiti di intervento discussi quali la *child protection* (Bartoli, Kennedy, 2015).

Tale possibile inversione di tendenza suggerisce di guardare con particolare attenzione a due elementi: la collocazione del supervisore ed il suo profilo. Se infatti una collocazione all'interno della organizzazione può, come si è visto, favorire la conoscenza e l'esperienza del particolare ambito di intervento, è indubbio che possa contribuire ad ampliare il

grado di asimmetria connessa al ruolo del supervisore; asimmetria che se per certi versi è insita nell'origine stessa del termine⁸ potrebbe, se troppo marcata, divenire un ostacolo importante allo sviluppo della riflessività nei protagonisti. Il rapporto tra esigenze di razionalizzazione ed efficienza insite nella prospettiva aziendalista, e la necessità di 'cura' di una professione sempre più esposta alla complessità dei bisogni a cui rispondere spesso con scarse risorse meriterebbe un approfondimento che non è possibile realizzare in questa sede, ma che va tenuto presente per non rischiare di sovrapporre i diversi significati che il concetto di supervisione porta con sé.

Sull'altro versante, una più puntuale definizione del profilo dei supervisori professionali, a partire dalla loro formazione, appare nel nostro paese non più rinviabile. Le esperienze e le indicazioni che emergono dalla letteratura descrivono infatti un quadro diversificato, che se da un lato può essere motivato dalla diversità dei contesti organizzativi a cui si applica, dall'altro mostra la necessità di una maggior definizione del profilo e delle metodologie, che potrebbero a buon titolo essere sostenuti attraverso adeguati percorsi di formazione.

La supervisione professionale nel nostro paese sembra infatti, ad oggi, essere basata più su competenze di tipo esperienziale acquisite dai supervisori, accompagnate da percorsi formativi per lo più autogestiti attraverso la partecipazione a singole giornate formative, o in alcuni casi al conseguimento anche di lauree di ambito psicologico; benché la rilevanza di una formazione *ad hoc* sia segnalata da più parti (Allegrì, 1997; Fiorentino Busnelli, 1997; Neve, 2002), non esistono infatti percorsi che abilitino allo svolgimento di tale specifica professione (Filippini, 2013). Sviluppare l'attenzione alla formazione potrebbe invece aiutare la supervisione professionale ad uscire dal localismo delle iniziative promosse sin qui, per farla divenire a pieno titolo uno strumento (Casartelli, 2012) lungo tutto il percorso formativo e professionale del servizio sociale. Come evidenziato da De Ambrogio (2013: 8) essa infatti, lungi dal rappresentare una «funzione per certi versi superflua e pertanto da tagliare e dimenticare» può costituire un elemento strategico per contrastare le tendenze ad uno «smantellamento del welfare» che emergono da più parti.

Qualche passo in tal senso è stato fatto; il nuovo Codice Deontologico dell'Assistente Sociale (CNOAS, 2020), ad esempio, la nomina in maniera più consistente dei precedenti, suggerendo al professionista di ricercare

⁸ Come acutamente osservano Kadushin e Harkness (2014), in senso stretto l'etimologia del termine suggerisce una posizione gerarchicamente sovraordinata del supervisore rispetto ai supervisionati, che può essere da alcuni percepita come una intromissione nel proprio lavoro.

«percorsi di supervisione professionale ogni volta che lo valuti opportuno» (art. 16), e di adoperarsi «affinché si sviluppi la cultura della supervisione professionale» (art. 24). Una responsabilità maggiore viene attribuita a chi riveste ruoli dirigenziali o di coordinamento, cui è richiesto di operare «per favorire le condizioni organizzative [...] e per lo sviluppo di percorsi di supervisione professionale» (art. 55). È tuttavia siamo ancora lontani dall'obbligo che, come si è visto nel capitolo precedente, è stato definito ed è ormai consolidato in merito alla formazione continua.

La questione si presenta certamente complessa, ed investe non solo la professione ma più in generale il modo di intendere il lavoro sociale all'interno delle organizzazioni – e se il tempo per 'manu-tenere' le risorse umane vada considerato, da parte delle organizzazioni stesse, un tempo lavorativo a tutti gli effetti; oppure se la supervisione vada considerata semplicemente una scelta che risponde ad uno specifico bisogno (individuale e/o del gruppo di professionisti). Questa ricerca non ha indagato se la supervisione rappresenti un bisogno sentito dai professionisti, ma in altri casi (Favali, 2012) è emerso come la stragrande maggioranza di essi ne sentirebbe la necessità; è dunque probabilmente sul versante delle organizzazioni che occorre lavorare per rimettere la supervisione al centro delle agende di dirigenti e responsabili come uno strumento fondamentale per sostenere la riflessività dei professionisti dell'aiuto.

In questa prospettiva infatti, il tempo dedicato alla supervisione, sia a quella specifica di servizio sociale sia alle altre due tipologie rilevate dalla ricerca, potrebbe rappresentare un tempo fecondo, di 'cura' dei professionisti e delle reciproche relazioni, capace di promuovere maggior benessere sia per gli operatori dei servizi che per le persone/utenti che agli stessi si rivolgono.

Capitolo VII

Il servizio sociale, al servizio delle persone

Annunziata Bartolomei e Loredana Ferrante*

1. *Nascita del servizio sociale come scienza al servizio delle persone*

Il termine ‘servizio sociale’, equivalente dell’inglese ‘social work’, è stato introdotto nel nostro Paese nel secondo dopoguerra indicando quell’azione professionale di aiuto rivolta alle persone bisognose. Attività questa che in precedenza, seppur non strutturata, veniva assolta dalle organizzazioni solidaristiche e di beneficenza. Ma allora quali sono state le motivazioni che hanno sostenuto, ad un certo punto della storia moderna, l’origine della professione di assistente sociale?

«Secondo un primo ordine di spiegazioni, la solidarietà si professionalizza quando, con il processo di industrializzazione e urbanizzazione, si ridimensiona l’attività di quei soggetti che nella società preindustriale naturalmente fornivano sostegno alle persone per la soddisfazione dei propri bisogni. La corrosione delle comunità agricole e familiari mette particolarmente in crisi la solidarietà che scattava nelle situazioni di maggiore difficoltà (vecchiaia, malattia, povertà)» (Fargion, 2009: 5). Lo spostamento in massa dalle campagne alle città ha modificato le condizioni strutturali delle comunità e disestato il tessuto sociale. Tale disgregazione è risultata essere anche il «prodotto dell’affermarsi di una cultura, individualista e competitiva, tipica delle società che si reggono su un’economia di mercato. [...] Il servizio sociale, nel suo fondarsi sui valori quali solidarietà, il prendersi cura degli altri, l’inclusione e la reciprocità, rappresenta una forma di reazione a questa cultura» (*ibid.*).

L’interpretazione secondo cui il servizio sociale sia l’erede di una cultura solidaristica in una società capitalistica è stata tuttavia ritenuta parziale ed in parte anche ideologica. Secondo un approccio più radicale, le origini del servizio sociale sono da rinvenire piuttosto nelle conseguenze

* Il saggio è frutto di una collaborazione tra le autrici. Nel dettaglio, i par. 1, 2, e 3 sono stati redatti da Loredana Ferrante, i par. 4, 5 e 6 da Annunziata Bartolomei.

prodotte dalla società capitalistica, ovvero dalle disuguaglianze, le contraddizioni e i fenomeni di emarginazione che i processi di industrializzazione portano con sé e che sono sostanzialmente sconosciuti nelle società tradizionali. In questo scenario quindi il servizio sociale «costituisce un modo per tenere sotto controllo il pericolo rappresentato da masse di poveri e di emarginati» (*ivi*: 6).

Infine, secondo un'interpretazione psico-sociale, il servizio sociale si afferma nel momento in cui vengono superate le letture di tipo moralistico in merito ai bisogni della società: i fenomeni connessi alla povertà, alla devianza, alle dipendenze e alla criminalità cominciano ad esser letti in chiave sociale e possono quindi essere studiati scientificamente, creando i presupposti per la nascita di una professione deputata ad affrontarli.

I tre approcci sopra delineati mettono a fuoco prospettive non necessariamente alternative tra loro; è interessante infatti osservare come le tre chiavi di lettura possano essere utilizzate per comprendere le principali matrici del servizio sociale: la carità organizzata, i movimenti sociali con obiettivi emancipatori e le istituzioni di beneficenza pubblica.

Difatti, uno dei principali stimoli verso una professionalizzazione del lavoro sociale deriva dalle *Charity Organisation Societies* (Cos), sviluppatesi a partire dalla metà dell'Ottocento con lo scopo di dare sollievo agli indigenti. Emerse dalla consapevolezza delle classi privilegiate di doversi impegnare a favore dei meno fortunati, con le Cos nasce la 'filantropia scientifica', la cui convinzione di fondo, in un'ottica di razionalizzazione degli interventi di carità, è la necessità di estirpare dalla radice la causa delle problematiche sociali, così da liberare le persone dallo stato di indigenza in modo permanente. È chiaro quindi che le cause dei bisogni sono da rinvenire nell'individuo e non in una distorsione o malfunzionamento delle strutture sociali. Per questo motivo, solo i 'poveri meritevoli' potevano beneficiare dell'aiuto elargito dalle Cos. Inoltre, l'intervento di supporto elargito dai *friendly visitors* perseguiva una finalità educativa, mirando a trasmettere alle donne dei ceti più umili i valori e le virtù della borghesia, quali l'economia domestica e la gestione della casa. Tali figure hanno in qualche modo anticipato quella dell'assistente sociale, anche in virtù del fatto che il loro operato è stato considerato come la base da cui si è sviluppato il *casework*, ovvero la tecnica di intervento sui singoli casi su cui per molti anni si è fondata l'affermazione scientifica del servizio sociale (Fargion, 2009).

D'altro canto anche Mary Richmond, maggior sostenitrice del *casework*, pur privilegiando il lavoro individuale, riconosceva la necessità che questo andasse di pari passo con una riforma del sistema sociale. In questa direzione, i più strenui sostenitori della riforma erano certamente coloro

che operavano nei *Settlements*, il cui obiettivo era la riduzione della distanza esistente tra le classi sociali attraverso una condivisione di esperienze di vita che avrebbe prodotto stimoli culturali per i poveri e allo stesso tempo una maggiore sensibilizzazione nei confronti della loro situazione da parte dei più abbienti (Fargion, 2009). La prospettiva adottata dai *Settlements* risulta particolarmente interessante in riferimento alle responsabilità che questi attribuivano alla società: le difficoltà manifestate dall'individuo altro non sono che il riflesso di circostanze ingiuste di cui le persone sono state vittime. Con lo spostamento di responsabilità dall'individuo al contesto ambientale circostante viene quindi meno anche la valutazione rispetto all'essere o meno 'meritevoli'. Al contrario, viene sottolineata l'importanza dell'interazione diretta con le persone all'interno di un rapporto di reciprocità in cui deve trovare spazio la partecipazione attiva dei soggetti.

Appare evidente quindi che fin dalle origini del servizio sociale vi sia stata un'ampia discordanza «tra chi concepisce il lavoro dell'assistente sociale come un intervento teso a favorire un cambiamento individuale e chi invece lo considera un'attività volta a modificare la cultura o alcuni aspetti della società» (Fargion, 2009: 26), a tal punto che Elliot (cit. in Fargion, 2009) ha affermato che queste divergenze simboleggiano «la dicotomia della professione in termini di valori e obiettivi. Il *casework* e le sue origini nelle *Cos* è diventato oggi terapia e case-management. Il movimento dei *Settlements* ha ispirato l'approccio di comunità e un progetto di riforma sociale» (*ivi*: 26).

Nello scenario interno al nostro Paese il punto di svolta si è avuto con il convegno tenutosi a Tremezzo nel 1946, circostanza a cui viene convenzionalmente fatta risalire la nascita ufficiale del servizio sociale italiano. Difatti, il periodo successivo al secondo conflitto bellico si caratterizza per l'impegno verso la ricostruzione del Paese e per l'affermazione di principi democratici e di iniziative atte ad ottenere un rinnovamento morale e civile. Per questi motivi in quell'occasione emerge «la condivisa esigenza di un operatore "nuovo", di un professionista che, sulla base di una formazione tecnica specifica, fosse in grado di svolgere efficacemente un ruolo non solo tecnico, ma soprattutto "politico" nel quadro di risanamento politico e sociale del Paese, contribuendo in tal modo alla crescita di una diversa coscienza civile ed all'affermazione dei principi e valori democratici su cui si fonderà il nuovo Stato repubblicano» (Bartolomei, Passera, 2005: 45-46).

Le prime generazioni di assistenti sociali italiane sono quindi passate alla storia del servizio sociale come persone che, oltre ad avere competenze tecnico-metodologiche, vantavano una conoscenza ampia circa i fenomeni politico-sociali ed una radicata consapevolezza dei problemi umani e sociali della collettività.

2. Il servizio sociale e il concetto di trifocalità

Nel corso degli anni Settanta e sulla scia dei movimenti studenteschi e operai, una componente del servizio sociale italiano ed europeo aderisce alle contestazioni politiche mettendo radicalmente in discussione la propria *mission* professionale e il sapere su cui essa è fondata (Fargion, 2009).

In quegli anni ci si inizia ad interrogare se le due visioni – quella del lavoro individuale e quella dell’impegno politico volto ad un cambiamento sociale – si escludano a vicenda: «una delle mie domande riguardo al futuro del servizio sociale è se questi due approcci, quello individual/personale e quello social/comunitario sono incompatibili, se in ultima analisi essi sono la manifestazione di un orientamento profondo e differente di coloro che abbracciano l’uno o l’altro, o se i due possono essere coniugati in un’unica professione di servizio sociale [...] se quindi *casework* e *community work* sono parti di un più ampio spettro» (Younghusband, cit. in Fargion, 2009: 28-29). La stessa autrice risponde all’interrogativo affermando che risulta «difficile che l’ondeggiare del pendolo non debba prima o poi risultare in una visione del servizio sociale più ampia rispetto a quella che abbiamo oggi» (*ibid.*).

Il dibattito apertosi su approccio individuale da una parte e dimensione politica dall’altra è stato per lungo tempo al centro di un pensiero critico sviluppatosi in seno al Servizio sociale il cui obiettivo era quello di trovare un punto di congiunzione tra i due filoni, tanto nella pratica quanto nella riflessione teorica di servizio sociale (Fargion, 2009).

Ne è conseguita una netta presa di distanza dai retaggi del *casework* americano e un costante tentativo di ricostruire un quadro di significato condiviso tra i professionisti. I tentativi di armonizzazione tra le due dimensioni hanno prodotto, tra le altre cose, l’affermarsi degli approcci sistemici e del modello unitario. Quest’ultimo, in particolare, ha sposato la tesi secondo cui le stesse metodologie principali tradizionalmente presentate separatamente – lavoro sul caso, di gruppo e di comunità – non sono altro che facce dello stesso intervento. Si potrebbero quindi definire come differenti prospettive di una pratica sociale a più livelli che interagisce su più piani: individuale, istituzionale e sociale. «L’intervento professionale [...] assume comunque tre dimensioni non tanto perché è indirizzato, a seconda dei casi, alle persone, nella e verso l’organizzazione, nel e verso il territorio, ma perché, se ben condotto, sviluppa contemporaneamente questi diversi aspetti» (Ferrario, 1996: 45).

All’interno della comunità professionale è così maturata una maggior

consapevolezza del ruolo che il servizio sociale ricopre come agente di cambiamento, tanto individuale che sociale, a tal punto che Bianchi afferma che «il punto focale del servizio sociale non è né la persona né l'ambiente ma la relazione tra i due» (cit. in Gui, 2013: 732). In questa nuova interpretazione del lavoro sociale, il professionista assume sia una funzione di aiuto rivolta alla persona utente nell'uso delle risorse sia il compito di organizzare e promuovere le risposte sociali più efficaci, responsabilizzando, a tal fine, il singolo e la comunità nel suo insieme.

Come suggerisce Dal Pra Ponticelli, «l'oggetto dell'intervento del servizio sociale, in questa prospettiva, diviene [...] l'interrelazione esistente in una 'triade' rappresentata da un individuo/famiglia, inserito in una comunità, che entra in contatto con una istituzione politico/amministrativa, titolare di risorse socioassistenziali [...]. L'assistente sociale, pertanto, opera sempre con una 'ottica trifocale' e tende ad attivare un processo di cambiamento in tutti e tre i soggetti implicati, e soprattutto nella loro transazione» (cit. in Gui, 2013: 733). La finalità è quindi quella di attivare un processo di cambiamento nelle relazioni reciproche tra utente, istituzione e comunità.

Mantenendo l'attenzione su queste dimensioni e adottando una modalità d'approccio unitaria, la trifocalità orienta l'azione professionale verso interventi migliorativi nelle seguenti aree:

- la dimensione individuale, che impone ai professionisti di incentivare una consapevole partecipazione delle persone nei processi che le coinvolgono e garantire la rimozione di quegli ostacoli di tipo organizzativo ed istituzionale che si frappongono tra l'individuo e la sua piena autodeterminazione;
- la dimensione comunitaria e relazionale, entro cui ogni persona si sperimenta e costruisce la propria identità. «Il servizio sociale non può non lavorare anche nel e con il contesto delle relazioni. In tal senso la comunità locale rappresenta, quanto le singole persone, una soggettività plurale che va potenziata e sostenuta nella capacità di generare agio e senso per i propri membri» (Gui, 2013: 734);
- la dimensione organizzativa ed istituzionale, entro cui si strutturano i sistemi sociali e assistenziali in cui il servizio sociale acquisisce una connotazione politica. Il servizio sociale, come abbiamo visto, è radicato nella società e si scontra con i limiti e le risorse istituzionali che le sono proprie, all'interno di una cornice più ampia che determina i vincoli culturali, normativi, economici e politici direttamente impattanti sulla vita delle persone.

L'assistente sociale è quindi un professionista chiamato ad attivare,

favorire e realizzare percorsi di autonomia ed autodeterminazione di cittadini – singole persone, gruppi, comunità – che si trovino in situazioni di disagio, di marginalità, incapaci, temporaneamente o per fattori cronicizzanti, di soddisfare i propri bisogni, di utilizzare risorse e cogliere opportunità, di esercitare ruoli sociali, di assumerne di nuovi, di sostenere relazioni, di affrontare cambiamenti significativi di trasformazione del ciclo vitale (Bartolomei, Passera, 2005) ¹.

Tale ruolo viene esercitato attraverso la promozione e la gestione del complesso di risorse interne ed esterne, formali e informali, personali o comunitarie che l'assistente sociale, all'interno di un sistema complesso di sicurezza sociale, attiva con i soggetti protagonisti del processo d'aiuto (*ivi*).

Le sue azioni si sviluppano quindi secondo alcune fondamentali direttrici:

- lo studio e l'analisi dei bisogni, delle problematiche, delle risorse e delle potenzialità presenti nella comunità di riferimento e nei singoli e la messa in rete delle risorse istituzionali ed informali;
- la comprensione, l'interpretazione e la valutazione dei dati conoscitivi al fine di orientare la propria progettualità;
- la formulazione di risposte complesse, di percorsi orientati al benessere e alla qualità della vita, che siano rivolti alla cura e alla promozione della singola persona e della collettività;
- la costruzione della condivisione e della partecipazione della persona utente nella relazione d'aiuto in ogni fase dell'azione professionale.

Si tratta di orientamenti non collocabili in una successione temporale, ma ordinati secondo un'unica logica che li connette ed insieme li distingue: la trama è nella *progettualità* dell'azione professionale, lo strumento la *relazione*, declinabile tra soggetti diversi e secondo finalità differenti, il significato è nel triplice *mandato*, lo sguardo è dato dai *modelli* di riferimento, l'oggetto è l'*azione professionale*, non un riduttivo 'fare' ma un agire pensato, verificato, condiviso, orientato a creare opportunità più che a predisporre soluzioni, finalizzato non solo al superamento del disagio attuale, ma anche, e soprattutto, alla trasformazione della domanda, nel costante divenire delle problematiche sociali e nell'evoluzione delle istanze comunitarie.

¹ Emblematico risulta a tal proposito l'art. 11 del Nuovo Codice Deontologico (CNOAS, 2020): «l'assistente sociale promuove opportunità per il miglioramento delle condizioni di vita della persona, delle famiglie, dei gruppi, delle comunità e delle loro diverse aggregazioni sociali; ne valorizza autonomia, soggettività e capacità di assunzione di responsabilità, sostenendole nell'uso delle risorse proprie e della società, per prevenire e affrontare situazioni di bisogno o di disagio e favorire processi di inclusione».

La natura e le finalità del servizio sociale, la tipologia dei problemi sociali affrontati, la qualità dell'impegno relazionale richiesto, nonché l'incidenza dell'azione professionale sulle persone, sui gruppi e sulle comunità esigono che l'operato quotidiano sia sempre guidato da una radicata deontologia professionale (Diomede Canevini, 2013). In questo senso quindi l'assistente sociale riconosce il ruolo politico e sociale della professione e lo esercita agendo in favore della persona e della comunità (CNOAS, 2020: art. 7). La funzione ricoperta dal triplice mandato si concretizza in un'azione di advocacy quotidiana laddove «l'assistente sociale contribuisce a promuovere, sviluppare e sostenere politiche sociali integrate, finalizzate al miglioramento del benessere sociale e della qualità di vita dei membri della comunità, con particolare riferimento a coloro che sono maggiormente esposti a situazioni di fragilità, vulnerabilità o a rischio di emarginazione, tenuto conto del livello di responsabilità che egli ricopre e in funzione degli effetti che la propria attività può produrre» (*ivi*, art. 39).

3. *La costruzione del tempo sociale*

Si è parlato, nei paragrafi precedenti, di come sia mutata la consapevolezza rispetto a quale debba essere il campo di osservazione ed intervento del servizio sociale: da una concentrazione esclusiva sull'individuo si è passati ad una visione intrecciata tra questo e il suo ambiente di vita, fino ad arrivare a considerare anche l'istituzione assistenziale come facente parte di un tutt'uno inscindibile che diviene quindi l'oggetto dell'azione professionale. Si ritiene utile, a questo punto della trattazione, introdurre un altro concetto che pervade l'intero percorso di aiuto con la persona, il gruppo o la comunità: il tempo.

Nel servizio sociale il tempo viene frequentemente inteso come una «successione di istanti e come la nozione che organizza continuità tra gli stati diversi e successivi degli eventi umani e naturali» ma anche come risorsa individuale, sociale ed economica in quanto «attiene anche alla buona gestione del tempo di lavoro, che è un'abilità da apprendere e i cui obiettivi sono l'efficacia delle proprie azioni, l'efficienza, l'individuazione delle priorità, la protezione dall'esaurimento psico-fisico» (Pregno, 2013: 697).

Nell'evoluzione teorica dei modelli di servizio sociale si è posta molta attenzione al fattore temporale, che ha assunto significati ed interpretazioni differenti a seconda del periodo storico e della strutturazione teorica di

riferimento.

Nei modelli tradizionali, caratterizzati da un approccio di tipo lineare e fortemente influenzati dalle teorie psicanalitiche, il focus dell'intervento era l'indagine su cosa la persona pensasse nel momento in cui viveva l'esperienza emotiva, e la si incoraggiava quindi a riflettere e prendere consapevolezza dei propri pensieri, facendo proprie le capacità di lettura alternative alla situazione che aveva acquisito all'interno della relazione d'aiuto (Sanfelici, 2017). Il fattore temporale, quindi, viene interpretato come spazio 'interno' – e per questo senza scadenza – rivolto alla persona per l'acquisizione di consapevolezza rispetto al suo stato emotivo ed intrapsichico.

Invece nei modelli cognitivisti, come quello centrato sul compito, il raggiungimento dell'obiettivo prefissato veniva valutato in termini di qualità anche tenendo conto dell'impiego di tempo utilizzato. Secondo i sostenitori di tale modello, la definizione di una cornice temporale contribuisce a costruire un'aspettativa di cambiamento in tempi contenuti e aumenta la motivazione e la fiducia nelle proprie capacità di cambiamento (*ivi*).

È assodato che anche il percorso metodologico, con la sua articolazione in fasi, è temporalmente sviluppato e si connota per la sua unitarietà², globalità, specificità, progettualità e circolarità³ (Bartolomei, Passera,

² Il concetto di unitarietà ha origine nella teoria dei sistemi e in quella della complessità. Il termine richiama al superamento della storica dicotomia tra individuo e ambiente e della tradizionale distinzione tra interventi con il singolo, con il gruppo o con la comunità. L'unitarietà come approccio teorico si fonda quindi su di una visione olistica della persona. Tale principio si è riflettuto anche nello sviluppo delle recenti politiche sociali, in cui emerge il tentativo di realizzare concretamente una interconnessione tra sociale e sanitario verso quel sistema integrato di interventi e servizi sociali auspicato dalla L. n. 328/2000. «La sfida è nella necessaria ridefinizione teorica e metodologica di un concetto di presa in carico che integra, pur nelle rispettive specificità, nuovi e diversi soggetti sociali, all'interno di responsabilità condivise, di ruoli distinti seppur interagenti e complementari» (Bartolomei, 2013: 746).

³ L'unitarietà si ha rispetto all'utenza (individuale o collettiva), al procedimento metodologico, in quanto seppur composto da fasi tutte sono strettamente connesse tra loro, al territorio considerato come l'ambito in cui avviene la ricomposizione delle istanze comunitarie. La globalità si riferisce alla persona in quanto unica e inscindibile, la cui presa in carico non può essere frammentata tra i Servizi proprio in ragione del suo essere non scomponibile. La specificità fa sì che, pur tenendo conto delle differenze soggettive di ognuno, si operi adottando una coerenza tra i modelli teorici e i principi e i valori della professione. La progettualità, sostenuta dalla circolarità, consente di prefigurare cambiamenti nelle dinamiche sociali, sostenendo le azioni finalizzate alla prevenzione, promozione e cambiamento delle situazioni soggettive. La circolarità, che attiene alla sequenza logico-temporale del processo d'aiuto, consente lo sviluppo elicoidale delle fasi del percorso d'aiuto, consentendo di poter rivalutare e riprogrammare un intervento nel tempo, conferendo al lavoro sociale il carattere di flessibilità e dinamicità.

2005). Quest'ultima, in particolare, sostiene l'accrescimento del sapere e delle competenze professionali: da un'azione ad un'altra si producono delle conoscenze che si riflettono sull'agire futuro, sia in termini di risultati ottenuti e misurabili sia in termini di arricchimento e crescita personale (Ferrario, 1996).

La dimensione temporale, allora, non è solo la scansione di fasi metodologiche e neppure lo spazio che si dedica allo svolgimento del colloquio o della visita domiciliare; è anche, e soprattutto, il tempo della persona. Questa affermazione affonda le sue radici nei principi fondanti la professione, poiché rispettare i tempi della persona all'interno del processo di aiuto significa concederle uno spazio per affrontare un cambiamento esistenziale, per comprendere quale scelta fare, per esprimere i propri desideri e le proprie intenzioni. In questo senso il principio dell'autodeterminazione, garante per ogni cittadino della possibilità di scelta – senza condizionamenti – dei modi in cui condurre il corso della sua esistenza, appare la traduzione diretta di quanto sopra enucleato (CNOAS, 2020, artt. 26 e 27).

4. Il lavoro con le persone e per le persone

L'uso del tempo professionale, relativo al lavoro con le persone, è stato studiato all'interno della ricerca attraverso l'analisi delle attività che i professionisti hanno indicato come maggiormente svolte tra quelle suggerite; la ricerca ha richiesto anche l'indicazione di quelle attività che, nell'esperienza del rispondente, richiedono un maggiore o minore impegno, mediamente nell'arco di un mese di lavoro.

Sono state sottoposte a questa valutazione le attività condotte direttamente con la persona, o le persone e la rete familiare – il colloquio, la visita domiciliare, i contatti telefonici – e quelle che consentono la costruzione e la manutenzione della rete delle relazioni e delle risorse, riunioni di equipe e incontri interistituzionali. Si è voluto stimare anche lo spazio dedicato all'organizzazione e alla gestione del lavoro con i gruppi.

Tab. 7.1 – Attività svolte in media nel corso di un mese a favore delle persone (valori assoluti e percentuali)

| Tipologia di attività | Frequenze | Percentuali |
|--|-----------|-------------|
| Colloquio | 1295 | 94,0 |
| Attività telefonica (con la persona/il nucleo e/o la sua rete) | 1278 | 92,7 |
| Visita domiciliare | 909 | 66,0 |
| Lavoro di gruppo con persone utenti e/o cittadini | 558 | 40,5 |
| Riunioni a favore della persona/nucleo – in equipe | 1187 | 86,1 |
| Riunioni a favore della persona / nucleo – in rete con altri servizi | 1170 | 84,9 |
| Ricerca e analisi delle risorse del territorio | 1153 | 83,7 |
| Attività documentale riguardante il processo di aiuto | 1194 | 86,6 |
| Consultazione documentazione in supporto al processo di aiuto | 1188 | 86,2 |
| Attività in sostituzione di colleghi | 772 | 56,0 |

L'insieme delle attività svolte con le persone impegna costantemente i professionisti: in particolare la comunicazione diretta – i colloqui presso il servizio e i contatti telefonici – risulta occupare la quotidianità dell'azione professionale per una ampia percentuale, mentre è meno segnalato come usuale l'incontro attraverso la visita domiciliare, che comunque rimane una attività che il 66% dei professionisti dichiara di svolgere nell'arco di un mese lavorativo.

I dati emersi in questa sezione della ricerca evidenziano inoltre una significativa attenzione al lavoro di rete e alla cura delle risorse nel territorio, visto che più dell'80% dei professionisti è impegnato nel corso del mese di lavoro anche in incontri e riunioni di coordinamento con altri professionisti e altri servizi, dedicati alla valutazione della situazione iniziale, alla progettazione dell'intervento e al monitoraggio. Tali attività indicano un'attenzione alla persona, ai suoi bisogni, da esplorare attraverso il lavoro diretto ma anche condividendo e confrontando pareri e prospettive con altri professionisti; attenzione che valorizza simultaneamente l'ambiente di vita e la rete delle risorse.

In altri termini, l'approccio alla persona tiene conto della complessità e multidimensionalità dei problemi e il ruolo che l'ambiente gioca sia nella comprensione dei problemi, sia nella co-costruzione del progetto, sia nel monitoraggio e nella valutazione (Prizzon, 2013).

Con un successivo approfondimento la ricerca ha inteso rilevare, rispetto alle attività svolte usualmente, quelle che i professionisti ritengono li impegnino maggiormente: è stato chiesto di posizionare le attività secondo una classifica di rilevanza media nel mese lavorativo. E qui lo scenario cambia.

Tab. 7.2 – Partecipazione ad attività rivolte alla persona in media in un mese (valori percentuali)

| Tipologia di attività | TOT che l'ha svolta | in 1 ^a posizione | tot prime 3 posizioni |
|--|---------------------|-----------------------------|-----------------------|
| Colloquio | 94,0 | 70,4 | 84,0 |
| Attività telefonica (con la persona/il nucleo e/o la sua rete) | 92,7 | 9,9 | 69,2 |
| Visita domiciliare | 66,0 | 2,4 | 34,2 |
| Lavoro di gruppo con persone utenti e/o cittadini | 40,5 | 1,5 | 11,1 |
| Riunioni a favore della persona/nucleo – in equipe | 86,1 | 3,8 | 32,2 |
| Riunioni a favore della persona / nucleo – in rete con altri servizi | 84,9 | 3,2 | 19,5 |
| Ricerca e analisi delle risorse del territorio | 83,7 | 2,3 | 13,4 |
| Attività documentale riguardante il processo di aiuto | 86,6 | 1,7 | 13,1 |
| Consultazione documentazione in supporto al processo di aiuto | 86,2 | 1,1 | 6,5 |
| Attività in sostituzione di colleghi | 56,0 | 1,0 | 3,2 |

Come si può osservare dalla tabella, i professionisti posizionano il colloquio al primo posto della classifica – rispetto a quanto si sentono impegnati costantemente – e in misura del tutto irrilevante le altre attività che si classificano a grande distanza dal colloquio. Questi dati indicano che solamente un 30% circa dei rispondenti non considera il colloquio al primo posto nel proprio impegno, e ciò può essere chiarito in relazione all'incarico ricoperto.

Se sommiamo le prime tre posizioni della classifica fornita dai rispondenti, l'incidenza delle attività individuali (colloquio, visita domiciliare e attività telefonica) aumenta considerevolmente, ciò sia per quanto riguarda il colloquio, sia per quanto riguarda, in seconda posizione, l'attività telefonica con la persona stessa ed eventualmente con i familiari. È considerato tra le prime posizioni anche il lavoro d'equipe: questo orientamento potrebbe segnalare che l'assistente sociale è particolarmente occupato nella valutazione della situazione e nelle funzioni di accompagnamento e monitoraggio sia con la persona, sia, seppur in misura minore, con altri professionisti.

Il colloquio è certamente uno strumento centrale nella relazione professionale: è una costante in tutte le fasi del processo d'aiuto e riguarda la persona ed il suo ambiente di vita; è indispensabile per condividere la valutazione e la progettazione dell'intervento, per monitorare e per ricostruire percorsi (Campanini, 2013; Allegri *et al.*, 2017). La sua maggiore incidenza risulta comprensibile perché lo strumento del colloquio viene utilizzato non solo nella relazione con la persona/utente, ma anche nelle interazioni con tutti gli attori coinvolti: familiari, componenti della rete familiare, altri protagonisti del percorso di accompagnamento. Quindi è un'attività prevalente anche a fronte degli interventi di rete

con altri servizi, pur essendo questi ultimi considerati parte integrante nell'esperienza di lavoro.

La minore incidenza delle attività di rete, in relazione alle risorse da ricercare, potrebbe indicare una tendenza a ricorrere alle risposte già presenti nel sistema organizzativo e/o nell'ambiente di vita della persona.

Rispetto ai principali strumenti utilizzati, in particolare si può osservare che l'uso della visita domiciliare risente maggiormente, rispetto al colloquio, dell'appartenenza all'Ente locale (in cui il 45% lo inserisce nelle prime tre posizioni), piuttosto che ad esempio all'azienda ospedaliera dove invece cala al 12%: il target del servizio sociale è, in questo caso, la persona temporaneamente ricoverata, e l'attenzione al suo ambiente di vita sarà compito prevalente dei servizi territoriali con i quali l'assistente sociale ospedaliero, infatti, intrattiene rapporti significativi come testimoniano le alte percentuali segnalate in riferimento alle attività di rete e di ricerca delle risorse.

Anche il confronto con la dimensione di ruolo mostra alcune differenze nell'utilizzo dei diversi strumenti: troviamo così gli assistenti sociali di base che usano maggiormente gli strumenti a diretto contatto con le persone (colloquio – di persona e telefonico – e visita domiciliare), mentre chi svolge ruoli direttivi o di coordinamento utilizza di più il lavoro di gruppo e le riunioni, interne e interservizi. Tuttavia ciò che stupisce maggiormente è, anche per chi svolge ruoli manageriali, il posizionamento significativo degli strumenti a diretto contatto con le persone, che si collocano comunque nelle prime tre posizioni per un'alta percentuale: tra il 60 e il 70% colloqui e attività telefonica, e poco al di sotto del 30% le visite domiciliari. Segno, anche in questo caso, di una sorta di doppia collocazione in particolare di chi svolge ruoli di coordinamento, che mantiene anche una quota importante di lavoro diretto con le persone.

Anche l'area/target di intervento sembra dirigere i professionisti verso un utilizzo maggiore di uno strumento piuttosto di un altro; il confronto tra colloquio e visita domiciliare ad esempio vede il primo maggiormente utilizzato da chi lavora in ambiti multiutenza, con famiglie e minori e nella salute mentale (in cui oltre il 90% dei professionisti lo colloca nelle prime tre posizioni), mentre la visita domiciliare appare più utilizzata da chi lavora con disabili e anziani (il 41% la colloca nelle prime tre posizioni) e subito dopo da chi lavora in salute mentale (il 37,2%). Anche riguardo alle riunioni si può osservare, per entrambe le tipologie, un maggior impegno dichiarato da chi lavora con famiglie e minori ed invece inferiore per chi lavora in ambiti multiutenza; una configurazione particolare assumono nella salute mentale, dove le riunioni interne al servizio si collocano nelle prime

tre posizioni per il 45% degli interessati, mentre quelle in rete con altri servizi occupano meno tempo rispetto al campione complessivo.

Un'ultima annotazione riguardo alle attività 'in sostituzione di colleghi', inserita perché emersa nel corso delle sperimentazioni e difficilmente catalogabile all'interno delle altre tipologie. Come si è visto, da un punto di vista di impegno non rientra fortunatamente tra le priorità, benché più della metà dei professionisti indichi di svolgerla nell'arco di un mese-tipo. Si tratta di una attività che può segnalare positivamente la possibilità di una presa in carico maggiormente condivisa, ma può diventare indice di carenze strutturali-organizzative, oltre a creare maggiori difficoltà nel mantenere un rapporto di tipo fiduciario. Da questo punto di vista, la collocazione lavorativa in ente locale e ASL, e il lavoro in particolari ambiti/target (famiglie e minori, multiutenza, salute mentale) si segnalano come maggiormente critici.

5. *Un focus sul lavoro di gruppo*

Il lavoro di gruppo, con i gruppi e in gruppo, è una dimensione da sempre presente nelle pratiche professionali degli assistenti sociali: in Italia il *group work* è stato insegnato e praticato come metodo professionale, insieme al *case work* e alla *community organization*⁴ a partire dal programma dell'Amministrazione Aiuti Internazionali (AAI) che negli anni Cinquanta del secolo scorso, con la Missione Sullivan, portò esperti americani del Servizio sociale (Fabbri, 2006: 34-38). Con l'evoluzione della metodologia del servizio sociale verso l'approccio unitario del processo d'aiuto, il lavoro di gruppo come insegnamento metodologico specifico diviene obsoleto (Dal Pra Ponticelli, 2013). L'unitarietà del metodo si sviluppa negli anni Settanta del Ventesimo secolo, «in stretta connessione con la trasformazione dell'organizzazione dei servizi, da settoriali, verticali, concepiti per categorie, a territoriali e (tendenzialmente) generalisti» (Bartolomei, 2013: 744).

Oggi la dimensione del gruppo trova spazio soprattutto in alcuni ambiti di intervento, quali, tra gli altri, l'affidamento familiare e i percorsi adottivi, il sostegno ai caregivers, le esperienze di accompagnamento dei gruppi familiari nell'ambito della devianza minorile, nell'area della disabilità e delle

⁴ Sono stati 5 i metodi importati dalla tradizione americana: oltre a quelli citati, è necessario ricordare il metodo della ricerca sociale e quello dell'organizzazione dei servizi (Dal Pra Ponticelli, 2013).

dipendenze. Ulteriore impulso potrebbe ricevere nella promozione dei diritti di cittadinanza, nella valorizzazione della partecipazione e della dimensione comunitaria, se la metodologia del lavoro con i gruppi avesse maggiore attenzione nella formazione universitaria e nella formazione continua. Ne beneficerebbe inoltre il lavoro multiprofessionale, se oltre ad approfondire le strategie di lavoro *con* i gruppi, si sviluppasse maggiormente anche quelle del lavoro *di* gruppo (Fabbri, 2006: 39, Bertotti, 2016: 131-135).

La caduta di interesse verso il lavoro di gruppo nella formazione dell'assistente sociale può essere all'origine della marginalità che il lavoro con i gruppi presenta, rispetto al lavoro con la persona: il lavoro con i gruppi è quello meno citato come usuale, infatti viene citato da 558 assistenti sociali, pari al 40,5 % dei rispondenti. Inoltre, solo 153 professionisti, pari all'11%, lo collocano tra le prime posizioni della classifica dell'impegno che l'attività richiede nel corso del tempo considerato.

Se analizziamo il dato in rapporto alle caratteristiche dei rispondenti possiamo registrare alcune minime variazioni superiori al dato medio: tra chi lavora come libero professionista, ha più di 30 anni di anzianità e tra quelli che hanno superato i 60 anni di età. Segnala, in proporzione, più consuetudine con i gruppi anche chi lavora nell'ambito della salute mentale, dato che corrisponde anche al fatto che questa attività viene segnalata come usuale in percentuale superiore alla media tra chi lavora in ASL. Questo aspetto potrebbe essere collegato alle aree di intervento sopra citate. Non sembra che il ruolo ricoperto comporti un atteggiamento differente nei confronti del lavoro di gruppo.

Il dato generale sembra quindi indicare che gli assistenti sociali, pur avendo ben presente ed esplorando le opportunità del lavoro multiprofessionale e del lavoro ai diversi livelli, personale, ambientale e istituzionale, si sentano maggiormente assorbiti dagli interventi individuali, ragionevolmente a causa del notevole carico di lavoro che si è prodotto in questi ultimi anni per la riduzione delle risorse professionali e per la precarizzazione dei rapporti di lavoro, condizioni ulteriormente aggravate dalla crisi sanitaria che il nostro Paese sta attraversando. La possibilità di utilizzare percorsi di gruppo per affrontare bisogni sociali emergenti, in questa ottica, paradossalmente non trova spazio nell'organizzazione dei servizi e nell'approccio professionale, proprio quando potrebbe consentire di superare i rischi dell'assistenzialismo, di rilanciare modalità partecipative e anche di fronteggiare la limitazione delle risorse.

6. Considerazioni conclusive

Il tempo è quindi un'opportunità per analizzare, riflettere, valutare e decidere. È la dimensione che determina la scansione personalizzata delle fasi del processo d'aiuto: adeguato ai ritmi della persona perché sia protagonista attiva del cambiamento e, al tempo stesso, perché abbia la possibilità di sperimentarsi. Darsi tempo per raggiungere i propri obiettivi, stabilire strategie e scadenze per verificare gli esiti del proprio impegno, sono elementi che caratterizzano la competenza progettuale e la consapevolezza di sé, dei propri limiti e delle proprie possibilità. È questo il senso della professione: essere accanto alle persone e accompagnarle prefigurando e realizzando con loro percorsi di *empowerment*, finalizzati all'autodeterminazione.

L'uso del tempo caratterizza e contribuisce a definire anche le scelte professionali, le azioni da programmare, le risorse da attivare, i co-protagonisti da coinvolgere nell'intervento professionale.

La distribuzione del tempo tra le molteplici azioni che l'assistente sociale svolge nell'esercizio professionale è orientata dai riferimenti teorici ai quali si ispira e che determinano le priorità operative, dalle regole del contesto socio-politico e organizzativo che indicano le priorità istituzionali, dalle caratteristiche della comunità, da condizioni contingenti.

I dati della ricerca confermano che il lavoro con le persone e il loro ambiente di vita si distribuisce nelle attività di conoscenza e analisi della situazione, senza trascurare il confronto con altri professionisti e con altri sistemi di aiuto. Il lavoro individuale con la singola persona e il suo nucleo familiare sembra prevalere rispetto alla gamma di interventi possibili nella comunità, ma l'approccio unitario e l'attenzione alla complessità dei problemi sono tenuti in considerazione trasversalmente dagli assistenti sociali che hanno partecipato alla ricerca, seppur con qualche sfumatura di differenza rispetto al contesto organizzativo e al ruolo ricoperto.

Lo scarso utilizzo della dimensione gruppale, che risulta invece una risorsa fondamentale per il rilancio dei processi partecipativi e del lavoro di comunità, dovrà essere affrontato in modo deciso attraverso un ripensamento dei percorsi formativi.

Capitolo VIII

Verso uno sguardo di insieme sull'uso del tempo professionale

Cristina Tilli

1. *Il tempo: vincolo o risorsa?*

Dopo aver analizzato, nei capitoli precedenti, l'impegno rivolto alle singole aree di attività del servizio sociale, è giunto il momento di cercare di ricomporre un quadro di insieme sull'utilizzo del tempo professionale da parte degli assistenti sociali nel Lazio. Prima di entrare nell'analisi delle evidenze emerse è necessario tuttavia richiamare alcuni elementi a carattere generale sull'uso del tempo-lavoro in ambito sociale.

La dicotomia iniziale utilizzata dai greci per definire il concetto di tempo – tra χρόνος e καιρός – si presta anche qui ad indicare le coordinate per due possibili modalità idealtipiche di interpretarlo e percepirlo: in direzione di una «risorsa meccanicamente limitata» (Garena, 2006: 23) che finisce per diventare vincolo burocratico all'agire, oppure verso un tempo come risorsa strumentale 'padroneggiata' dal professionista, che permette di intendere e svolgere il lavoro sociale in maniera creativa (d'Angella *et al.*, 2002).

Nella prima direzione troviamo «la dimensione del tempo che sfugge» (Garena, 2009: 21), in cui il lavoro sociale si muove in una logica burocratico-prestazionale, e l'operatore «sente di dover rincorrere qualcosa» (Quaglia, 2006: 13); un tempo percepito come «“esterno”, quando non addirittura estraneo» (*ibid.*), che richiama più a mansionari predefiniti che a professionisti dotati di competenza ed autonomia. Si configura come un tempo in cui c'è poco spazio per gli aspetti relazionali, per il rispetto dei tempi della persona/utente e della 'maturazione' dei percorsi all'interno dei processi di aiuto, e in cui si finisce per privilegiare l'urgenza dell'agire, sottovalutando quanto le trasformazioni veloci rischino di essere poco durature (Scalari, 2007). Questo idealtipo di tempo, che possiamo intendere come un moderno χρόνος, appare molto in linea con una logica manageriale che – anche se non in forma 'pura' (Tousijn, 2017) – si è andata affermando nei servizi sociali negli ultimi decenni.

Sul versante opposto troviamo un'idea più vicina al concetto di καιρός, di un tempo 'opportuno' che diventa strumento in mano al professionista piuttosto che renderlo schiavo (Garena, 2004). Si tratta di un utilizzo del tempo in una visione maggiormente progettuale, rivolta alla promozione di percorsi di *empowerment* delle persone coinvolte: di un tempo non necessariamente trascorso all'interno di un ufficio quanto piuttosto proiettato in una dimensione territoriale. Ma la caratteristica forse maggiormente peculiare di tale tempo «qualitativamente significativo della relazione» (Garena, 2006: 21) è rappresentata probabilmente dalla possibilità che all'interno di tale tempo-lavoro si collochi lo spazio del pensiero e della riflessività: perché proprio questo rappresenta «la dimensione in cui si estrinseca la nostra professionalità [...], in cui nascono le intuizioni che sul singolo problema – individuale o collettivo – consentono di progettare, mettere in atto, valutare un efficace processo di aiuto e di lavoro di comunità» (*ivi*: 29).

Immaginando le due modalità idealtipiche sopra sintetizzate come gli estremi opposti di uno spazio da esse contenuto, è molto probabile che l'operatività quotidiana degli assistenti sociali si collochi in un *mix* a composizione variabile tra i due modelli; e tuttavia la distinzione mantiene un valore euristico nel momento in cui si va ad osservare come, complessivamente, viene utilizzato il tempo professionale, come si vorrebbe utilizzarlo, e da chi/cosa dipenda. Se da un lato infatti c'è il rischio che la mancanza di tempo divenga per gli operatori «scudo, corazza, armatura, difesa» (Garena, 2004: 26), dall'altro non è sempre facile per il singolo professionista scegliere le priorità nell'uso del proprio tempo lavorativo nell'attuale assetto dei servizi.

In tal senso il percorso di autoriflessione – contemporaneamente origine e prodotto del presente lavoro – può contribuire a sviluppare nei professionisti coinvolti una maggiore consapevolezza: da un lato, circa la distribuzione del proprio tempo nelle diverse aree del lavoro sociale e la 'coerenza' con tutti e tre i mandati che caratterizzano la professione dell'assistente sociale; dall'altro, nell'identificazione degli elementi – a carattere individuale ed organizzativo – che indirizzano il proprio lavoro verso una dimensione di «cronodipendenza» (Garena, 2005: 19) oppure di utilizzo pieno e consapevole dello strumento-tempo.

2. Gli elementi costitutivi del tempo-lavoro dell'assistente sociale

Un primo elemento che nell'ultima sezione del questionario si è ritenuto necessario esplorare ha riguardato il grado di accordo dei professionisti coinvolti in riferimento al *framework* all'interno del quale il gruppo si è mosso: ovvero che il lavoro dell'assistente sociale debba muoversi all'interno della poliedricità di ambiti nei quali impegnare il proprio tempo professionale.

Tab. 8.1 – Grado di accordo circa la rilevanza dell'impegno nelle diverse aree del servizio sociale (valori percentuali di riga).

| È parte costitutiva del lavoro dell'assistente sociale ... | per niente d'accordo | poco d'accordo | abbastanza d'accordo | molto d'accordo | IVP* |
|--|----------------------|----------------|----------------------|-----------------|------|
| l'impegno nella progettazione | 1,7 | 8,4 | 47,3 | 42,6 | 89,9 |
| l'impegno nella ricerca | 2,9 | 15,2 | 49,2 | 32,7 | 81,9 |
| l'impegno a carattere organizzativo | 1,7 | 10,6 | 49,7 | 38,0 | 87,7 |
| l'impegno nella formazione e supervisione | 2,1 | 5,5 | 41,1 | 51,3 | 92,4 |
| l'impegno nel territorio/di comunità | 1,9 | 7,5 | 39,8 | 50,8 | 90,6 |
| l'impegno con le persone/utenti | 2,0 | 3,3 | 27,2 | 67,5 | 94,7 |

* L'IVP (Indice di Valore Positivo) rappresenta la percentuale complessiva di coloro che hanno risposto 'molto' o 'abbastanza' d'accordo sul totale delle risposte.

Come si può osservare dalla tab. 8.1, il grado di accordo è molto alto su tutte le aree considerate¹, in ciascuna delle quali l'IVP (il totale di coloro che la ritengono sostanzialmente un elemento costitutivo del proprio lavoro) supera l'80%, giungendo quasi al 95% nel caso dell'impegno con le persone/utenti; tuttavia, è possibile cogliere alcune differenziazioni. L'area dell'impegno con le persone e, in misura leggermente minore, quelle relative a formazione/supervisione e territorio/comunità non solo vedono un IVP maggiore, ma soprattutto presentano uno sbilanciamento verso la voce 'molto d'accordo', che raccoglie oltre la metà dei consensi (i $\frac{2}{3}$ nel caso dell'impegno con persone/utenti). Nelle altre aree invece si osservano non solo IVP complessivamente inferiori – non di molto su progettazione e organizzazione, più sensibile nel caso della ricerca – ma soprattutto le risposte sono maggiormente concentrate nell'area centrale, dunque su un grado di accordo inferiore. Ai due estremi di questa sorta di classifica troviamo così da un lato l'impegno nei confronti delle persone/utenti, dall'altro quello nella

¹ In questa domanda si è ritenuto utile dedicare uno spazio specifico al lavoro nel territorio/comunità, che nel resto del questionario è stato invece inserito all'interno delle attività legate alla progettazione.

ricerca, che sembra quindi rappresentare l'attività ritenuta dai professionisti meno significativa rispetto alle altre, con un IVP sensibilmente inferiore anche a quelle più vicine. Tale collocazione della ricerca si conferma anche andando ad osservare la distribuzione dell'IVP in relazione ad alcune caratteristiche dei partecipanti – la collocazione lavorativa, il ruolo ricoperto e l'ambito/target in cui sono occupati – attraverso le quali si è cercato di approfondire l'analisi, che a parte quanto indicato sulla ricerca mostra, per le altre aree di attività, alcune differenziazioni.

Dal punto di vista della collocazione lavorativa, i dipendenti comunali presentano IVP complessivamente più alti in tutte le aree (tranne per la ricerca che si attesta comunque su 86, nelle altre si supera un IVP di 90), e l'area con maggior rilevanza (IVP oltre 96) è rappresentata da formazione/supervisione, che dunque viene ritenuta ancor più importante del lavoro diretto con le persone. Coloro che lavorano nelle ASL invece, pur presentando livelli di IVP simili a quelle dei dipendenti comunali, mantengono sostanzialmente le posizioni osservate nel campione generale. Coloro che lavorano in organizzazioni private – pur mantenendo sostanzialmente l'ordine generale di rilevanza già osservato – presentano IVP più bassi in tutte le aree, non superando quasi mai (l'unica eccezione è rappresentata dal lavoro con le persone utenti, con un IVP di 91) il 90% delle adesioni. Sostanzialmente differente invece è la posizione di chi lavora nelle cooperative, che pur concordando con i colleghi circa la rilevanza principale del lavoro con le persone inserisce al secondo posto il lavoro a carattere organizzativo, ed al terzo la progettazione, mostrando di attribuire priorità differenti – ed in un certo senso disegnando un profilo professionale in parte diverso. L'IVP dell'impegno nella ricerca tocca qui la punta più bassa, scendendo se pur di poco sotto a 80.

Il ruolo ricoperto non sembra influire sul posizionamento né sull'IVP attribuibile alle diverse aree, mentre alcune differenze si possono osservare in relazione all'ambito/target in cui gli assistenti sociali lavorano. Come era prevedibile, coloro che si occupano di progettazione/gestione/organizzazione attribuiscono alla progettazione l'IVP più alto (96), immediatamente seguito però, congiuntamente, da formazione/supervisione e lavoro con le persone. Complessivamente, attribuiscono IVP più elevati rispetto al totale del campione a tutte le aree, in ogni caso superiori a 90 (tranne la ricerca, che comunque ottiene un IVP di 88, il più alto osservato in assoluto). Coloro che lavorano in aree rivolte a specifici target presentano distribuzioni di frequenza differenziate, e per alcune di esse i valori sono troppo scarsi per poterli analizzare; quelle maggiormente rappresentate (multiutenza; disabili

e anziani; minori e famiglie; salute mentale) mostrano andamenti in parte diversi. Chi lavora in aree multiutenza segue l'orientamento generale del campione, così come coloro che lavorano con famiglie e minori; in questi ultimi si può tuttavia osservare una rilevanza ancora maggiore del lavoro con le persone/utenti, che raggiunge l'IVP più alto (96,8) tra i gruppi presi in esame. Si differenziano invece le altre due aree/target considerate; coloro che operano con disabili e anziani ritengono l'impegno con il territorio/comunità più rilevante rispetto a quello nella formazione/supervisione – ed indicano per la ricerca il livello di rilevanza più basso tra tutte le aree/target (77). Chi lavora nell'ambito della salute mentale indica invece un ordine diverso di priorità: a seguire la rilevanza prevalente del lavoro con le persone troviamo infatti l'impegno nella progettazione – e solo dopo quello nella formazione/supervisione.

Complessivamente si trae da questa analisi un'idea della professione abbastanza omogenea. Si conferma infatti, sia complessivamente nel campione che nelle specifiche declinazioni, la rilevanza dell'impegno con le persone/utenti come ambito prioritario e costitutivo della professione, mentre la ricerca viene ritenuta la meno essenziale, benché come si è visto tutte le aree presentino un IVP decisamente alto. Tra le aree rimanenti, progettazione e organizzazione sembrano considerate meno rilevanti, con qualche eccezione in specifici contesti organizzativi (cooperative sociali) e nell'ambito di aree/target operativi (progettazione/gestione e, in parte, salute mentale).

3. Da chi/cosa dipende l'organizzazione del tempo professionale

Un ulteriore elemento che è sembrato utile indagare riguarda l'opinione dei partecipanti alla ricerca circa i possibili fattori che influenzano l'organizzazione del tempo lavorativo da parte dell'assistente sociale. Già nelle sperimentazioni che hanno preceduto questo percorso di ricerca (cfr. cap. 1) era presente l'ipotesi che la collocazione organizzativa in uno specifico servizio e in un dato contesto territoriale potessero influire sulle modalità di organizzare il proprio tempo; nella domanda specifica inserita nel questionario, a tali elementi 'esterni' si è ritenuto opportuno aggiungere anche la possibile incidenza di fattori 'interni' – personali e professionali – stimolando gli assistenti sociali coinvolti ad un percorso di auto-riflessività.

Tab. 8.2 – Grado di accordo circa i fattori che influenzano l'organizzazione del tempo lavorativo da parte dell'assistente sociale (valori percentuali di riga).

| L'organizzazione del tempo lavorativo di un assistente sociale dipende da ... | per niente d'accordo | poco d'accordo | abbastanza d'accordo | molto d'accordo | IVP* |
|---|----------------------|----------------|----------------------|-----------------|------|
| fattori personali | 30,6 | 47,9 | 19,2 | 2,3 | 21,6 |
| fattori professionali | 4,2 | 17,6 | 58,7 | 19,5 | 78,2 |
| tipo di servizio in cui lavora | 2,8 | 9,9 | 49,8 | 37,5 | 87,4 |
| contesto socio-territoriale in cui opera | 4,6 | 20,0 | 52,0 | 23,4 | 75,4 |

* L'IVP (Indice di Valore Positivo) rappresenta la percentuale complessiva di coloro che hanno risposto 'molto' o 'abbastanza' d'accordo sul totale delle risposte.

Come è possibile osservare in tab. 8.2, il campione dei rispondenti presenta un alto grado di accordo con l'ipotesi iniziale circa l'influenza del contesto lavorativo sull'organizzazione del tempo professionale: accordo testimoniato anche in questo caso non solo dall'IVP più alto ma anche dal 'grado' di tale accordo, considerato che oltre $\frac{1}{3}$ dei partecipanti dichiara di essere 'molto' d'accordo, percentuale sensibilmente più alta rispetto alle altre affermazioni. Anche i fattori professionali ed il contesto socio-territoriale in cui l'assistente sociale opera sono considerati elementi decisivi per l'organizzazione del proprio tempo, mentre come si vede i fattori e le capacità personali presentano un IVP decisamente opposto, con quasi $\frac{1}{3}$ degli assistenti sociali che non li ritiene in alcun modo influenti sull'organizzazione del proprio tempo-lavoro.

Anche in questo caso per affinare l'analisi sono stati incrociati i dati ottenuti con le caratteristiche già utilizzate nel paragrafo precedente, e l'ordine di posizionamento del grado complessivo di accordo con le singole affermazioni rimane sostanzialmente immutato, tuttavia si possono osservare alcune differenze sul valore dell'IVP.

Sotto il profilo della collocazione lavorativa, coloro che operano nei comuni ritengono i fattori professionali equivalenti al contesto socio-territoriale in quanto a rilevanza, mentre per gli operatori ASL entrambi questi fattori presentano un IVP più alto (rispettivamente 80,9 e 78,1), e dunque più vicino al contesto organizzativo (87,1). Coloro che lavorano nelle cooperative sociali indicano gradi di accordo complessivamente inferiori su tutti i fattori, tranne che per quelli professionali, mentre i lavoratori del privato ampliano ulteriormente la forbice tra il contesto organizzativo (che presenta un IVP di 92,3) e il contesto socio-territoriale (72,5), con i fattori professionali che si mantengono su 79; veramente ridotta è poi, secondo tali professionisti, l'influenza dei fattori personali, con un IVP pari a 12.

L'analisi in relazione al ruolo ricoperto evidenzia uno scostamento

dai valori del campione complessivo per chi ricopre ruoli dirigenziali o di coordinamento, che ritiene meno rilevanti i fattori collegati alla collocazione lavorativa (IVP di 83,5) e al contesto socio-territoriale (72,8), ridimensionando quindi in un certo modo i fattori esterni. È interessante notare come il confronto a partire dall'ambito/target di attività mostri una lettura in qualche modo speculare a quella dei dirigenti/coordinatori in chi si occupa di progettazione e gestione; lì dove i primi svalutano la rilevanza dei fattori esterni, i secondi danno maggiormente valore ai fattori interni. In questo caso infatti la forbice tra l'incidenza della collocazione lavorativa e quella dei fattori professionali si riduce a soli 3 punti, contro i 9 del campione, ed i fattori personali, pur sempre in posizione residuale, ottengono un IVP di 27, più alto di 6 punti rispetto al dato generale. Nella stessa direzione di una rilevanza maggiore attribuita ai fattori interni (personali e professionali) si muovono anche coloro che lavorano nell'ambito della salute mentale, mentre di segno opposto è la tendenza di chi opera in contesti multiutenza – che attribuisce alla collocazione lavorativa la rilevanza più alta tra i gruppi considerati (89,2) – e soprattutto in chi lavora con minori e famiglie, in cui accanto alla collocazione lavorativa (IVP: 88,9) è il contesto socio-territoriale ad assumere importanza (con un IVP di 78,9), unico caso in cui tale fattore supera, seppur di un solo punto, anche il valore dei fattori professionali.

Gli scostamenti osservabili, pur dando qualche indicazione che 'tratteggia' alcune differenze nei diversi contesti, ruoli e funzioni, non mutano comunque il quadro di insieme, che vede una prevalenza attribuita ai fattori esterni rispetto a quelli interni nell'influenzamento della gestione del proprio tempo professionale.

4. La percezione sull'uso del proprio tempo: quale 'peso' per le diverse aree di attività

Come anticipato in precedenza, nell'ultima sezione del questionario è stata inserita una domanda specifica, volta a indagare la percezione del tempo complessivo dedicato a ciascuna delle aree di attività analizzate attraverso il questionario, di cui adesso verranno brevemente presentati i risultati. Occorre preliminarmente evidenziare due aspetti: mentre nella rilevazione sulle singole macroaree si era ritenuto opportuno indicare *range* temporali differenti², in considerazione della quantità di impegno ipotizzata, in questo

² In particolare: per le aree relative a organizzazione, progettazione, ricerca e formazione ci si

caso era ovviamente necessario dare una indicazione unitaria, e si è scelto di utilizzare l'ultimo anno precedente alla rilevazione (2018); si è inoltre deciso di inserire una sesta area di attività, denominata 'Attività trasversali', comprensiva di elementi già inseriti nelle prime sperimentazioni e che avevano mostrato di impegnare quote significative del tempo professionale³.

Tab. 8.3 – Percezione del tempo dedicato alle diverse aree di attività nel corso del 2018 (valori percentuali)

| Aree di attività | Percentuale di impegno = 0 | Media complessiva delle percentuali di tempo dedicato* | Media netta delle percentuali di tempo dedicato** |
|-------------------------|----------------------------|--|---|
| Progettazione | 24,2 | 9,1 | 12,1 |
| Ricerca | 42,5 | 4,8 | 8,4 |
| Organizzazione | 13,6 | 14,1 | 16,3 |
| Formazione/supervisione | 12,0 | 10,8 | 12,3 |
| Persone/utenti | 2,8 | 40,2 | 41,4 |
| Attività trasversali | 3,0 | 20,3 | 20,9 |

* La media è calcolata sul totale dei rispondenti

** La media è calcolata su coloro che hanno indicato valori percentuali di tempo dedicato superiori a 0

In tab. 8.3 si possono osservare, nelle relative colonne, tre diverse tipologie di dati. Nella prima sono state inserite le percentuali di coloro che – per ciascuna delle aree – hanno indicato un impegno pari a zero, e che può essere utilizzato per leggere la diffusione dell'impegno in quella area da parte degli assistenti sociali coinvolti; nella seconda, la media delle percentuali di tempo dedicato, così come indicate dai professionisti (calcolata sul totale, quindi comprensiva delle percentuali pari a zero). Nell'ultima colonna infine è stata inserita la media delle percentuali di tempo dedicato, calcolata solo su chi ha indicato una percentuale superiore a zero, e dunque ha dichiarato di aver effettivamente impiegato per quella specifica attività una parte del proprio tempo professionale.

Ad un primo sguardo complessivo – pur senza dimenticare che si tratta di stime, derivanti da percezioni – il lavoro rivolto direttamente alle

è riferiti al triennio 2016-2018; per l'approfondimento sulla supervisione professionale ci si è mossi sul doppio binario ultimo anno (2018) e intero arco della vita lavorativa; per l'area persone/utenti si è chiesto di dare l'indicazione delle attività svolte usualmente in un mese.

³ Si trattava in particolare di: attività telefonica non collegata specificamente a processi di aiuto; gestione della posta; attività amministrative; spostamenti di sede. Questi ultimi in particolare, benché non rappresentino una attività in senso stretto, in alcune realtà territoriali e organizzative richiedono ai professionisti un impegno temporale importante, che pur necessario per garantire diverse attività principali finisce per andare a discapito di altre, senza venire per lo più riconosciuto.

persone occupa certamente una posizione di rilievo, considerando che solo il 3% dichiara di non essersene occupato affatto, e che il complesso del campione stima di dedicarvi il 40% circa del proprio tempo. Rispetto alle ipotesi iniziali del gruppo di ricerca tuttavia, tutto sommato meno di quanto immaginato. Le altre 4 aree di attività analizzate nei precedenti capitoli si posizionano ovviamente ad una distanza importante, tra i due estremi del lavoro organizzativo che impegna in media il 16% del tempo, e della ricerca che ne impegna la metà, e la posizione intermedia di progettazione e formazione. Ciò che invece stupisce di più, benché fosse in parte emerso nelle sperimentazioni precedenti, è la quota del proprio tempo professionale – il 20% circa⁴ – che gli assistenti sociali ritengono di aver dedicato alle c.d. attività trasversali; si tratta di attività talvolta strumentali al lavoro complessivo, ma che là dove impegnano quote importanti possono essere indice di un 'carico' ritenuto eccessivo, volto a coprire carenze complessive del sistema. Ci si riferisce in particolare alle attività di tipo amministrativo ma anche talvolta all'impegno nelle attività telefoniche e nella gestione della posta.

Approfondendo l'analisi attraverso l'incrocio con altre variabili emergono ulteriori spunti di riflessione; il primo confronto si può sviluppare, anche in questo caso, a partire dalla collocazione lavorativa, prendendo in considerazione come in precedenza quelle maggiormente rappresentate. Fermo restando il posizionamento sostanzialmente stabile del lavoro con le persone al primo posto, e della ricerca all'ultimo, si possono infatti osservare alcune differenze nei diversi contesti. Tra i dipendenti comunali l'impegno nella progettazione è percepito come più diffuso (meno del 20% dichiara di non avervi lavorato), benché non ne aumenti il volume, che si mantiene intorno al 12% tra chi l'ha praticata, mentre l'impegno a carattere organizzativo è un po' ridotto nelle percentuali del tempo dedicato ma leggermente più diffuso (solo l'11% dichiara di non averlo realizzato). L'impegno con le persone/utenti coincide sostanzialmente con quanto osservato nel campione complessivo, mentre l'area delle attività trasversali – pur non aumentando di volume – impegna la quasi totalità dei partecipanti (solo l'1,2% ha dichiarato di non averne praticate). La quota di tempo dedicata a formazione/supervisione è leggermente inferiore al totale, ma maggiormente diffusa – aspetto, quest'ultimo, che riguarda anche gli altri contesti lavorativi, tranne chi lavora nel privato. Coloro che lavorano nelle ASL segnalano un impegno

⁴ Il 20% rappresenta in questo caso anche la moda dei valori scelti dai partecipanti, a rafforzare quanto indicato dalle medie.

leggermente inferiore nella progettazione e nell'organizzazione (in questo caso accompagnata anche ad una diffusione leggermente inferiore) e invece maggiore nel lavoro con le persone, sia riguardo alla diffusione che alla quota media di tempo dedicato, che raggiunge il 43,6%, valore più alto tra gli enti osservati. In chi lavora nelle cooperative sociali e nel privato il quadro si presenta invece abbastanza differente rispetto agli enti pubblici sopra analizzati. Nelle cooperative sociali infatti si osserva, rispetto al campione complessivo, un movimento inverso tra il lavoro con le persone e quello a carattere organizzativo; il primo vede una diminuzione, con un impegno stimato al 36% circa del totale del tempo lavorativo, mentre l'impegno in attività di carattere organizzativo sale al 22% di tempo dedicato, con una diffusione più ampia, oltre il 90% degli interessati. Interessante appare anche la diffusione delle attività trasversali, leggermente inferiore ai valori del campione complessivo e ancor più a quelli degli enti osservati in precedenza. Abbastanza peculiare risulta infine il dato di coloro che lavorano nel privato, che segnalano quote di tempo dedicato al lavoro con le persone inferiori rispetto al campione complessivo, a fronte però di una diffusione maggiore (il 99% vi si dedica) e, in maniera quasi speculare, una diffusione maggiore dell'impegno nella ricerca – anche con una quota di tempo dedicato maggiore – e inferiore nella formazione (quasi il 20% dichiara di non avervi dedicato tempo), anche se in quest'ultimo caso chi l'ha svolta stima di avervi dedicato una percentuale di tempo leggermente superiore.

Il confronto sulla base del ruolo ricoperto mostra un divario abbastanza sensibile, come era prevedibile, tra chi svolge ruoli direttivi/ di coordinamento da un lato e di base dall'altro. I primi infatti vedono una diffusione maggiore dell'impegno in aree quali progettazione, organizzazione, formazione e ricerca – per le prime due, accompagnata anche dalla stima di un volume di impegno superiore – ed inferiore diffusione ed impegno nel lavoro con le persone, che rimane comunque, con un 30%, l'area che stimano occupare la quota maggiore di tempo. Al contrario, gli assistenti sociali di base presentano una diffusione inferiore dell'impegno nelle aree in cui sono maggiormente coinvolti i ruoli dirigenziali e di coordinamento (riguardo alla ricerca, ad esempio, circa il 48% dichiara di non averne svolta nell'anno indagato, e quasi il 30% lo sostiene a proposito della progettazione); rispetto ai volumi di impegno stimato non vi sono invece variazioni importanti a confronto del campione complessivo, tranne che per l'organizzazione (circa un 3% in meno stimato) ed invece un impegno maggiore nel lavoro con le persone.

Un movimento simile, ma in alcuni aspetti ancora più estremizzato, si può osservare nel confronto con le aree di intervento/target, in particolare tra chi si occupa di progettazione/gestione/organizzazione da un lato e chi è impegnato nel lavoro diretto con le persone dall'altro. Per i primi infatti si osserva una diffusione ancora maggiore nelle stesse aree in cui già si era visto un aumento in chi svolge ruoli manageriali, tranne per l'area organizzativa in cui chi si occupa di progettazione e gestione si mantiene in una posizione intermedia tra questi e il campione complessivo; analogamente, è ancora più contenuta la diffusione del lavoro con le persone, e più bassa la percentuale stimata di tempo ad esse dedicato (il 23%). Chi lavora a contatto con specifici target di persone mostra invece complessivamente una tendenza opposta; in particolare, vale la pena di evidenziare per chi lavora con famiglie e minori i tassi più bassi di diffusione del lavoro nella progettazione e nell'organizzazione, mentre il lavoro con le persone li ha impegnati, secondo le loro stime, per un 46% del loro tempo – e soprattutto, nessuno ha segnalato di non averci dedicato tempo. Chi lavora con persone disabili o anziane indica un po' più di lavoro organizzativo e per contro la diffusione più bassa della ricerca (esattamente la metà dichiara di non avervi dedicato tempo).

5. *‘Il lavoro che vorrei’: alla ricerca di un equilibrio*

Dopo aver indagato le stime dei partecipanti sull'utilizzo del proprio tempo professionale nelle diverse aree, il questionario presentava una domanda che chiedeva di indicare i propri *desiderata* – sempre riguardo alle sei aree complessive, compresa quindi quella relativa alle attività trasversali; ovvero quale percentuale del proprio tempo ciascuno avrebbe voluto dedicare a ciascuna area, nella situazione lavorativa in cui si trovava al momento della rilevazione⁵. Successivamente, come ultima domanda prima della sezione anagrafica, veniva posta una domanda circa la necessità – e la possibilità – di trovare un equilibrio nel tempo dedicato alle diverse aree.

⁵ Pur nella consapevolezza che tale indicazione potesse influenzare le risposte, si è ritenuto necessario ‘ancorarle’ ad un contesto concreto, piuttosto che lasciare la domanda del tutto aperta ad un ideale astratto.

Tab. 8.4 – Tempo che si vorrebbe poter dedicare alle diverse aree di attività (valori percentuali)

| Aree di attività | Percentuale di impegno = 0 | Media complessiva delle percentuali di tempo da dedicare* | Media netta delle percentuali di tempo da dedicare** |
|-------------------------|----------------------------|---|--|
| Progettazione | 7,3 | 14,5 | 15,6 |
| Ricerca | 13,1 | 10,9 | 12,6 |
| Organizzazione | 6,2 | 14,2 | 15,2 |
| Formazione/supervisione | 3,3 | 16,1 | 16,6 |
| Persone/utenti | 3,0 | 32,8 | 33,8 |
| Attività trasversali | 11,0 | 11,3 | 12,7 |

* La media è calcolata sul totale dei rispondenti

** La media è calcolata su coloro che hanno indicato valori percentuali di tempo dedicato superiori a 0

Osservando l'ultima colonna della tab. 8.4, si potrebbe dire che almeno dal punto di vista del campione complessivo l'equilibrio rappresenti la cifra interpretativa di quello che i partecipanti ritengono il migliore utilizzo possibile del proprio tempo professionale, nel contesto lavorativo in cui si trovano. Tolto il primato del tempo da dedicare al lavoro con le persone/utenti, che si vorrebbe occupasse in media circa $\frac{1}{3}$ del proprio tempo, si osserva infatti un sostanziale equilibrio tra le altre aree, con due raggruppamenti abbastanza omogenei: progettazione, organizzazione e formazione tra il 15 e il 16%, ed a seguire, contendendosi il fanalino di coda, ricerca e attività trasversali. Queste ultime sono inoltre ritenute complessivamente attività meno rilevanti, perché solo in questi due casi la percentuale di coloro che non vorrebbero dedicarvi del tempo supera il 10% dei partecipanti, attestandosi al 13% sulla ricerca. Anche il confronto tra singoli gruppi attraverso l'incrocio con altre variabili mostra per lo più una tendenza ad un certo equilibrio, tranne alcuni scostamenti che modificano un po' l'immagine, e che verranno ora richiamati per sommi capi.

Iniziando dall'incrocio con la collocazione lavorativa, tra i dipendenti comunali si osserva un aumento, rispetto al campione complessivo, di coloro che vorrebbero dedicare tempo alla progettazione, e in chi lavora nelle ASL una quota maggiore vorrebbe potersi dedicare alla ricerca, mentre vorrebbero impegnare complessivamente più tempo nel lavoro con le persone. I professionisti che operano nelle cooperative sociali confermano, nei *desiderata*, il maggior impegno nelle attività a carattere organizzativo già osservato in precedenza, sia in termini di diffusione che di percentuali di tempo dedicato, a fronte anche in questo caso di una diminuzione del tempo da impegnare nel lavoro con le persone. Nell'ambito del privato, infine, si osservano quote maggiori di professionisti che non vorrebbero dedicare tempo alla formazione/supervisione e ad attività trasversali.

Nell'ambito dei ruoli ricoperti troviamo due scostamenti significativi dai valori del campione in chi riveste ruoli direttivi, che vorrebbe un maggiore impegno nelle attività a carattere organizzativo, sia in termini di diffusione che nella percentuale di tempo dedicato, e al contrario un minore impegno nel lavoro diretto con le persone. Come osservato in precedenza, anche in questo caso la tendenza a ridurre l'impegno in quest'ultima area si presenta ancor maggiore in chi svolge attività di progettazione/gestione/organizzazione, che colloca il lavoro con le persone su un 25% di impegno del proprio tempo, seguito dal 21% nella progettazione e dal 18,5% nella organizzazione. In coloro che sono impegnati nelle altre aree di attività si può osservare che le aree (multiutenza e famiglie e minori) che dichiaravano le maggiori percentuali del proprio tempo dedicata al lavoro con le persone mantengono tale primato anche nei propri *desiderata*, mentre in chi lavora con anziani o disabili il 99% vorrebbe (continuare a) dedicare del tempo al lavoro diretto con le persone, mentre si osserva un calo della richiesta di impegno negli ambiti della progettazione, ricerca e formazione.

Come anticipato, la domanda conclusiva di questa sezione del questionario, che in qualche modo cercava di tenere insieme sia gli aspetti relativi alla quantificazione del tempo dedicato sia i possibili fattori che lo influenzano, chiedeva ai partecipanti di esprimersi riguardo alla necessità e alla possibilità di trovare un equilibrio nell'utilizzo del tempo professionale⁶. I risultati relativi al complesso del campione sono riportati in tab. 8.5.

Tab. 8.5 – Necessità e possibilità di equilibrio nel tempo dedicato alle diverse aree di lavoro dell'assistente sociale (valori assoluti e percentuali)

| Trovare un equilibrio nel tempo dedicato alle diverse aree di lavoro dell'assistente sociale ... | | |
|--|-----------|-------------|
| | Frequenze | Percentuali |
| è necessario e possibile | 230 | 16,7 |
| sarebbe necessario, ma non sempre è possibile | 892 | 64,8 |
| sarebbe necessario, ma quasi mai è possibile | 244 | 17,7 |
| non è necessario | 6 | 0,4 |
| non saprei | 6 | 0,4 |
| Totale | 1378 | 100,0 |

⁶ Si è scelto di non predefinire in cosa consistesse il possibile equilibrio, dunque in qualche modo accogliendo i risultati dei *desiderata* espressi in precedenza come autonome definizioni dell'equilibrio che ciascun professionista vorrebbe trovare nell'*hic et nunc* della propria specifica situazione lavorativa.

Come si può osservare, sulla necessità di trovare un equilibrio tra le diverse aree di lavoro l'accordo tra i professionisti è unanime, mentre sulla possibilità che questo si realizzi operativamente quasi i $\frac{2}{3}$ si collocano nella posizione intermedia del 'non sempre è possibile', che in qualche modo richiama implicitamente i condizionamenti collegati ai fattori professionali, organizzativi e del contesto socio-territoriale già osservati in precedenza.

Anche in questo caso andando ad incrociare il dato con le variabili descrittive del campione si osservano alcuni scostamenti dal prospetto generale, e benché si tratti di casi specifici piuttosto che di tendenze ampie vale la pena di richiamarli. Rispetto alla collocazione lavorativa si può osservare che tra chi lavora nei comuni aumenta fino al 25% la quota dei più scettici, che ritengono non sia 'quasi mai' possibile trovare un equilibrio, mentre la stessa cala al 10-11% in coloro che lavorano nelle cooperative sociali e nel privato. Nell'ambito delle collocazioni di ruolo e degli ambiti di intervento si può osservare un aumento, in chi ricopre ruoli direttivi e in chi svolge attività di progettazione/gestione/organizzazione, della percentuale di chi ritiene che sia necessario e possibile (rispettivamente 20,7 e 21,9); specularmente, tra chi lavora con persone anziane e con famiglie e minori aumentano, con valori tra il 20 e il 23%, coloro che non lo ritengono quasi mai possibile.

Un ultimo confronto con le caratteristiche personali e professionali dei partecipanti offre utili spunti di riflessione; se dal punto di vista del genere si può osservare che gli uomini presentano una quota maggiore (il 21,4%) di possibilisti, e in alcune fasce di età si evidenziano scostamenti in senso ottimistico (il 21% di 'necessario e possibile' nella fascia 51-60) o pessimistico (il 19,6% di 'quasi mai possibile' nella fascia 41-50), il confronto con gli anni di esperienza lavorativa mostra un andamento più lineare. La quota di coloro che ritengono necessario e possibile trovare un equilibrio cresce infatti progressivamente, dal 14% di chi ha fino a 5 anni di esperienza al 23% di chi si colloca nella fascia 36-45, suggerendo una duplice lettura: la prima, che il maturare della esperienza professionale renda maggiormente consapevoli e capaci di gestire il proprio tempo; la seconda, che l'autorevolezza che man mano si conquista con il passare del tempo tenda a modificare le condizioni 'esterne' in modo da rendere più facile occuparsi delle diverse aree di lavoro.

6. Tra carico percepito e immagine della professione

Come anticipato in precedenza, la lettura dei risultati – dell'intero lavoro di ricerca, ma di questo capitolo in maniera particolare – è fondata sulla percezione dei partecipanti riguardo all'utilizzo del proprio tempo professionale, e su ciò che loro pensano sul tema. Tuttavia, se anche la fisica contemporanea ci ricorda che «è nella mia mente che misuro il tempo» (Rovelli, 2017: 123), la lettura può aiutarci a progredire nella conoscenza e nella riflessione sull'utilizzo del tempo, e più in generale sulla professione stessa, in particolare in riferimento alle domande di ricerca che il gruppo si era inizialmente posto.

La prima domanda riguardava il possibile 'sbilanciamento' del tempo-lavoro verso l'impegno con le persone-utenti, e da questo punto di vista i risultati indicano alcuni elementi apparentemente tra loro contraddittori. Da un lato infatti lo sbilanciamento viene confermato, ma tutto sommato non appare così eccessivo se si considera che il lavoro con le persone rappresenta il cuore della professione – e soprattutto non impedisce di dedicare del tempo anche alle altre aree di attività, tranne per la ricerca a cui viene riservata una parte residua del proprio tempo, e della quale quasi metà dei professionisti non si occupa affatto. Dall'altro lato però, mettendo a confronto la percezione sull'uso del proprio tempo professionale nell'anno precedente alla rilevazione con i *desiderata* indicati, si ha l'impressione di un disequilibrio che i professionisti vorrebbero complessivamente ridurre, ovvero di un carico ritenuto troppo sbilanciato verso il lavoro con le persone e nelle 'attività trasversali' (che da attività in qualche modo inizialmente considerate accessorie finiscono per configurarsi, alla fine, quasi come una vera e propria area 'autonoma').

Pur tenendo in conto possibili effetti distorsivi dovuti alla desiderabilità sociale delle risposte in direzione della multidimensionalità del lavoro dell'assistente sociale, appare significativo che per entrambe le aree nei *desiderata* si osservi un calo di 8 punti percentuali rispetto al tempo che si ritiene avervi dedicato nella realtà. Il punto di 'carico' rispetto all'impegno nel lavoro diretto con le persone emerge in maniera particolare in chi riveste ruoli direttivi o di coordinamento, e soprattutto in chi svolge funzioni di tipo manageriale: da un lato infatti in entrambi i casi la percezione indica un 28-30% del proprio tempo dedicato al lavoro diretto con le persone, che potrebbe dare una accezione positiva del fenomeno (di professionisti che non abbandonano il lavoro 'di base', ma da esso traggono elementi utili allo svolgimento delle altre funzioni); dall'altro,

i *desiderata* suggeriscono che, almeno in parte, tali professionisti sentano come un peso il doversene comunque/ancora occupare. Sull'altro versante, le attività trasversali in quanto tali denotano un punto di carico dal momento in cui, pur non essendo attività del servizio sociale in senso stretto, vengono percepite dal campione complessivo dei rispondenti come un impegno pari quasi al 21% del proprio tempo professionale, e ricondotte ad un più mite 13% nei *desiderata*.

Complessivamente, emergono alcune differenze di 'interpretazione' della professione, legate in parte allo svolgimento di funzioni (più ancora che dei ruoli) di tipo manageriale, in parte ai contesti lavorativi: su tutti, quello di coloro che lavorano all'interno delle cooperative, per i quali l'impegno a carattere organizzativo acquista maggior rilevanza rispetto agli altri contesti, a discapito del lavoro diretto con le persone. E tuttavia, nonostante tali differenze, la visione di insieme che se ne trae è di un nucleo forte di condivisione rispetto alle modalità di utilizzo del proprio tempo lavorativo, e dunque alla rilevanza dei diversi aspetti della professione. Ci si riferisce qui non solo a quanto indicato dai partecipanti nella domanda a questo specificamente dedicata, ma anche all'idea che il tempo-lavoro impegnato in una certa attività possa definirne il valore stesso: come sottolinea Smith (2013: 116), «il lavoro è [...] la misura reale del valore di scambio di tutte le merci» e dunque il tempo lavorativo può divenire il metro di misura di quanto una area di attività sia ritenuta rilevante.

Qui si apre però una dimensione interpretativa che richiederebbe ben altro spazio di quello disponibile, e che rinvia alla domanda di fondo su 'chi decide' in merito all'utilizzo del tempo professionale, ovvero quanto ciò dipenda da scelte professionali autonome e consapevoli, e quanto sia invece condizionato dagli elementi di contesto (organizzativo e territoriale). Come si è visto in precedenza, i professionisti propendono verso una maggiore influenza dei fattori di contesto, soprattutto organizzativi – e del resto, gli scostamenti osservati fanno ritenere che tali fattori contribuiscano, almeno in parte, a 'dirigere' l'attenzione del professionista verso un'area di attività piuttosto che verso un'altra. Dunque è molto verosimile che tali condizionamenti ci siano, e soprattutto nella attuale fase di attenzione neoliberista agli aspetti maggiormente prestazionali, nonché di contrazione delle risorse dedicate, giochino un ruolo importante nel determinare il disequilibrio colto dai professionisti.

D'altro canto, quanto suggerito da Hawlbacks riguardo alla «molteplicità dei tempi sociali» (Colleoni, 2004, 47) si potrebbe in certo modo applicare anche alla necessità, per gli assistenti sociali, di contemperare nella pratica

quotidiana i tre mandati professionali, che contribuiscono, ognuno per la propria parte, a 'dettare' se non un triplice calendario di scansione del tempo, certamente un incontro-scontro rispetto alla scelta delle priorità e dei tempi da dedicare a ciascun evento e attività.

Al di là degli scostamenti osservati, comunque, la concordanza su un nucleo di base comune riconduce ad una immagine/identità professionale, che parafrasando il detto potremmo indicare con 'dimmi cosa fai (e come utilizzi il tuo tempo) e ti dirò chi sei'. In tale identità il lavoro con le persone rimane al centro dell'operatività degli assistenti sociali, ma ha bisogno, per poter essere portato avanti, di tutte le altre aree di attività analizzate; forse solo il ruolo della ricerca rimane un po' più sullo sfondo, e necessiterebbe di venire maggiormente valorizzato. Su questo versante molto possono sviluppare l'impegno formativo, e la «presa di coscienza del tempo» di cui parlava Gurvitch (Colleoni, 2004: 49): che forse si differenzia dalla semplice percezione dello stesso perché richiede un percorso di riflessività e di distanziamento, come nei processi di *super-visione* (Allegri, 1997), perché come ricorda anche Rovelli (2017: 98) «diventano *tutte* sfumate le cose del mondo, viste da vicino».

Conclusioni

Maria Patrizia Favali

A partire dalla percezione dei protagonisti, i risultati di questa ricerca ci consentono di descrivere effettivamente l'azione professionale nei diversi contesti. Agli assistenti sociali del Lazio è stato chiesto di descrivere a posteriori l'utilizzo del loro tempo negli ultimi tre anni, segnalando la suddivisione del proprio tempo-lavoro nelle diverse aree di attività, ma anche come avrebbero desiderato poterlo organizzare e indicando i fattori interni o esterni che dal loro punto di vista intervengono nella scelta della rilevanza attribuita alle diverse attività. I dati in nostro possesso ci consentono pertanto di delineare e mettere a disposizione della comunità scientifica e professionale alcune evidenze: i professionisti indicano, ad esempio, le attività ritenute costitutive del lavoro dell'assistente sociale.

Come avevano già evidenziato varie ricerche (Facchini, 2010, Buralassi, 2012a) gli assistenti sociali che hanno partecipato a questa ricerca confermano che il rapporto con le persone/utenti resta il cuore dell'impegno del servizio sociale: quasi il 95% di essi considera, infatti, parte costitutiva del lavoro dell'assistente sociale l'impegno con le persone/utenti. La professione, però, come recita la definizione internazionale di servizio sociale (2014)¹ «promuove il cambiamento sociale e lo sviluppo, la coesione e l'emancipazione sociale, nonché l'*empowerment* e la liberazione delle persone» e a tal fine «coinvolge persone e strutture per affrontare le sfide della vita e per migliorarne il benessere».

Questa impostazione è molto lontana da logiche prestazionali che non garantiscono una adeguata qualità degli interventi. Il malessere espresso dal gruppo di assistenti sociali che ha iniziato a interrogarsi su questi temi era basato sul timore che l'elevato carico di lavoro conseguente ai processi di *spending review* li avesse posti in una posizione difficile da sostenere e che nei fatti li spingesse a compromettere la natura poliedrica della professione, l'unica in grado di rispondere adeguatamente ai bisogni delle persone e delle comunità. In qualità di *frontline workers* si sono, in questi anni, trovati con

¹ <https://www.eassw.org/global/definizione-internazionale-di-servizio-sociale/>.

risorse professionali limitate di fronte alle aumentate e pressanti richieste delle persone che si rivolgono ai servizi, chiamati dalle loro organizzazioni a dare più risposte possibili, in una logica quantitativa con la quale non concordavano. Il coinvolgimento dell'Ordine regionale, che avviene quasi subito e che comporta la costituzione di un apposito gruppo di lavoro, è perfettamente in linea con il mandato istituzionale di autogoverno che lo Stato assegna agli ordini professionali a tutela delle persone e delle comunità. Lo stesso Codice Deontologico, infatti, prevede che

«L'assistente sociale segnala all'Ordine le situazioni in cui è compromessa la possibilità di corretto esercizio della professione in relazione alle condizioni organizzative, alle eventuali disposizioni illegittime impartite dal datore di lavoro e agli effetti delle politiche in contrasto con i principi del Codice o con la salvaguardia dei diritti della persona e della propria sicurezza» (CNOAS, 2020: art. 75).

Alla luce dei rischi che ha comportato il mix tra managerialismo e burocratizzazione (Cataldi, 2017) e che ha contraddistinto i servizi negli ultimi anni, il gruppo di professionisti promotori dell'iniziativa si misura con la possibilità di individuare uno strumento di rilevazione e analisi del tempo professionale, che riesca a far emergere gli aspetti qualitativi degli interventi, restituendo ad essi lo spessore proprio di una prospettiva trifocale. Un tale strumento, molto lontano da quelli meramente quantitativi proposti dalle diverse organizzazioni, potrebbe sia favorire la riflessione sul proprio agire, sia promuovere il miglioramento delle organizzazioni di lavoro e delle politiche sociali del territorio.

Questo sforzo e questo approfondimento aprono scenari diversi: accanto all'obiettivo della costruzione e validazione di un nuovo strumento che rilevi la quantità e la qualità del tempo professionale, che si conferma un obiettivo complesso, ne prende forma uno ulteriore, l'analisi della percezione soggettiva degli assistenti sociali rispetto all'uso del tempo professionale. Tali ulteriori ambiti di ricerca vengono esplorati grazie alla collaborazione con l'Università Roma Tre, con la quale l'Ordine ha stipulato un accordo, rinsaldando una sinergia già esperita in altre innumerevoli occasioni.

La ricerca prende l'avvio dall'analisi della percezione soggettiva, attraverso la *web survey* rivolta all'universo degli iscritti al CROAS Lazio, occupati in qualità di assistenti sociali. L'analisi dei dati relativi all'auto-percezione degli assistenti sociali in merito all'uso del tempo professionale ci consente di ottenere alcuni riscontri alle domande alla base del disegno di ricerca.

Rispetto all'ipotesi, che aveva dato in un certo qual modo avvio all'intero

percorso di ricerca, siamo ora in grado di fare alcune considerazioni. La preoccupazione iniziale riguardava la possibilità che gli assistenti sociali del Lazio sotto la forte pressione proveniente dall'eccessivo carico di lavoro, adottando una modalità difensiva (Lipsky, 1980), avessero mortificato la natura poliedrica dell'intervento professionale e si fossero appiattiti in un'unica dimensione, 'il caso', accogliendo nei fatti un'ottica prestazionale o burocratico-amministrativa.

I risultati della ricerca confermano che l'impegno lavorativo diretto con le persone è sovra-ordinato rispetto alle altre aree di attività. Il colloquio, la visita domiciliare e l'attività telefonica, se pur con delle differenze, impegnano considerevolmente il tempo-lavoro degli assistenti sociali. Il lavoro individuale prevale nettamente rispetto al lavoro di gruppo. Viene però evidenziata anche una significativa attenzione al lavoro di rete e alla cura delle risorse nel territorio. Il lavoro d'équipe, ad esempio, risulta essere una delle attività in cui i professionisti si sentono costantemente impegnati. Ugualmente gli assistenti sociali dichiarano di investire tempo-lavoro in modo significativo nelle riunioni in rete con altri servizi. I rispondenti segnalano invece una minore incidenza dell'attività di ricerca e analisi delle risorse del territorio, probabilmente quindi ricorrono per lo più a risposte già presenti nel sistema organizzativo e/o nell'ambiente di vita della persona. Visto il probabile utilizzo di risposte già note, la percezione di una minore incidenza di attività volte all'individuazione e messa in rete delle risorse della comunità, all'interno del processo di aiuto, appare essere un elemento critico rispetto alla possibilità di co-costruire risposte specifiche a bisogni specifici.

Si conferma comunque una attenzione alla complessità dei problemi, trasversale se pur con delle differenze a tutti i contesti organizzativi, da parte degli assistenti sociali che hanno partecipato alla ricerca. Tale attenzione alla complessità trova riscontro anche dalla considerazione attribuita alle attività di formazione e supervisione, rappresentate in modo tutto sommato rilevante nella quotidianità: nel 2018 hanno comportato un impegno medio pari al 12% circa del tempo-lavoro, seppur nei desiderata degli assistenti sociali andrebbero incrementate. Tale considerazione, nonostante le difficoltà spesso di riconoscimento di tali attività in alcuni contesti organizzativi, può essere messa in relazione sia con l'obbligo deontologico, sia con l'adesione convinta a tale obbligo da parte di molti assistenti sociali, che considerano indispensabile accompagnare lo sviluppo della professione con percorsi formativi adeguati, sostenendo in ogni modo una pratica riflessiva.

L'analisi della percezione del tempo dedicato alle diverse aree di attività nel corso del 2018 ci conferma che il lavoro diretto con le persone occupa

una posizione di rilievo, ma tutto sommato inferiore alle aspettative iniziali. Alla luce di quanto emerso, possiamo, quindi, sostenere che gli assistenti sociali, se pur tra le difficoltà più volte segnalate, hanno in una certa misura contrastato uno sbilanciamento dell'esercizio professionale verso il singolo, l'individuo, il 'caso', consapevoli delle specificità del focus del servizio sociale ossia la relazione tra persona e ambiente.

Ma se confrontiamo tali risultati con il tempo che i professionisti vorrebbe poter dedicare alle diverse aree di attività, i desiderata, appare invece evidente che considerano l'uso del loro tempo lavoro troppo sbilanciato verso il lavoro con le persone. Quindi, pur avendo contrastato una eccessiva mortificazione delle varie sfaccettature proprie dell'agire professionale, la contraddizione tra ciò che si fa e ciò che si vorrebbe fare ci segnala che non è stato possibile garantire appieno tale risultato – o almeno, non quanto i partecipanti riterrebbero necessario.

Tutti concordano nella necessità di trovare un diverso equilibrio tra le varie aree di attività. Molti ritengono che trovare un equilibrio nel tempo dedicato alle aree di lavoro dell'assistente sociale sarebbe necessario, ma non sempre è possibile. La complessità, potremmo pure definirla la difficoltà, va con ogni probabilità ricercata, secondo i partecipanti alla *survey*, in quei fattori che influenzano l'organizzazione del tempo lavorativo: si tratta di fattori indicati prevalentemente come esterni, primo fra tutti l'influenza del contesto lavorativo, a cui si aggiunge il contesto socio-territoriale in cui si opera; per completezza, va ricordato in aggiunta che viene attribuita una significativa importanza all'influenza dei fattori professionali.

Come si è visto, il rapporto tra servizio sociale e contesto organizzativo costituisce il tratto distintivo della professione nel nostro Paese, si potrebbe però ipotizzare che molti assistenti sociali considerino il rapporto con le organizzazioni uni-direzionale, senza esperire a sufficienza la possibilità di un proprio contributo, come invece sarebbe auspicabile secondo la trifocalità (Gui, 2013). Sembra che gli assistenti sociali ritengano di avere una ridotta possibilità/capacità di contribuire al cambiamento delle organizzazioni stesse e perciò il rapporto con le organizzazioni si potrebbe considerare come elemento critico; rimandiamo però ad ulteriori studi un adeguato approfondimento di tale ipotesi. Comunque ci sembra utile sottolineare che la percentuale di coloro che ritengono possibile trovare un diverso equilibrio cresce con l'aumentare degli anni di esperienza lavorativa. Tale progressione è imputabile in parte ad una maggiore consapevolezza e autorevolezza, acquisita con l'esperienza, ma anche purtroppo ai processi di precarizzazione che hanno interessato in modo significativo gli assistenti

sociali, collocandoli spesso in posizioni lavorative da cui è davvero difficile ipotizzare di poter influenzare le organizzazioni.

Nella direzione di un difficile rapporto con le organizzazioni sembrerebbero condurci altresì i dati che riguardano la progettazione. Nei processi di progettazione sono infatti coinvolti maggiormente coloro che svolgono un ruolo di coordinamento e in misura minore chi invece opera a stretto contatto con le persone. Da una parte, l'attività di progettazione appare 'frammentata', gli assistenti sociali vengono dalle loro organizzazioni per lo più coinvolti in singoli momenti e non nell'intero processo, introducendo di fatto quell'ottica prestazionale che il lavoro per progetti dovrebbe allontanare. Dall'altra, in alcuni contesti la progettazione diviene appannaggio esclusivo di esperti specializzati, rischiando di incrinare il rapporto con il contesto di riferimento. Il lavoro per progetti dovrebbe rafforzare il legame e creare continuità tra operatività quotidiana e programmazione sul territorio, favorendo processi di partecipazione e integrazione. In termini di reciprocità gli assistenti sociali possono traslare nella progettazione la concretezza quotidiana legata alla conoscenza delle vite delle persone di quel territorio e quindi dei bisogni di cui sono portatrici. Il tipo di coinvolgimento su singole attività, a scapito di un coinvolgimento più ampio, oppure la non partecipazione alle attività di progettazione non sembrano garantire quella circolarità in grado di aumentare il benessere per i beneficiari e per la collettività. Ne sembrano convinti i partecipanti alla *web survey*, infatti non soltanto per quasi il 90% dei partecipanti l'impegno nella progettazione è parte costitutiva del lavoro dell'assistente sociale, ma dovrebbe per di più impegnare la maggior parte dei professionisti. Infatti, se analizziamo il dato relativo ai desiderata, soltanto il 7% ritiene che non dovrebbe essere impegnato direttamente in tale area di attività, un dato decisamente inferiore rispetto a quello del 2018: difatti in quell'anno il 24% degli assistenti sociali dichiara di non aver partecipato ad attività di progettazione. Se, infine, prendiamo in considerazione la collocazione lavorativa di coloro che affermano di svolgerla in misura maggiore sia per quantità, sia per numerosità delle attività in cui si è stati coinvolti, il contesto organizzativo che spicca è inequivocabilmente il comune, in seguito all'impulso fornito dalla Legge 328/00, a scapito però del coinvolgimento e dell'integrazione con altri contesti, quali ad esempio le ASL, come al contrario la legge indicava.

Un discorso a parte merita l'ambito della ricerca, attività ritenuta dai professionisti stessi meno significativa. Molti assistenti sociali riferiscono di non essere coinvolti in ricerche, raramente l'attività di ricerca sembra

essere la principale area di impegno. Rispetto alle singole attività, per lo più, riferiscono di essere stati impegnati in raccolte di dati, senza alcun diretto coinvolgimento nelle fasi iniziali o conclusive della ricerca stessa. Ne emerge quindi un ruolo più meccanico, una funzione soprattutto di rendicontazione alle organizzazioni del lavoro svolto, focalizzando la ricerca principalmente in questo ambito a scapito di ricerche orientate al lavoro diretto con le persone o alle comunità. Chi ricopre un ruolo dirigenziale, di coordinamento o di pianificazione partecipa più frequentemente a tutte le fasi della ricerca, mentre l'assistente sociale a diretto contatto con le persone/utenti assume un ruolo più marginale. Quest'ultimo, proprio perché a più diretto contatto con i cittadini, ricopre una posizione privilegiata nell'osservazione dei fenomeni sociali, detiene un patrimonio di conoscenze che, come nel caso della progettazione, non viene valorizzato appieno. La polarizzazione non appare del tutto fruttuosa, infatti la ricerca consente di attivare quella circolarità tra teoria e prassi alla base del sapere professionale, paradigma del quale la stessa comunità degli assistenti sociali del Lazio non sembra pienamente consapevole.

Complessivamente si trae da questa analisi un'idea della professione abbastanza omogenea, e anche se ci sono differenze nell'uso del tempo professionale tra contesti organizzativi e tra funzioni svolte, la concordanza su un nucleo comune rimanda comunque ad una immagine/identità professionale condivisa. Tuttavia i fattori di contesto soprattutto organizzativi sembrano influenzare e indirizzare almeno in parte un determinato utilizzo del tempo professionale, come i professionisti stessi suggeriscono e come è stato messo in evidenza nei diversi capitoli.

In ogni modo, gli assistenti sociali auspicano un maggiore bilanciamento del tempo professionale e delineano un diverso equilibrio tra le aree costitutive dell'attività dell'assistente sociale.

Il lavoro con le persone dovrebbe idealmente occupare un terzo dell'impegno lavorativo, confermando la sua centralità, ma in modo significativamente inferiore rispetto al dato che emerge dalla auto-percezione della suddivisione del lavoro nell'anno 2018 (oltre il 40%); gli assistenti sociali convengono altresì sulla necessità della contemporanea possibilità di esperire le altre aree di attività.

Sembra utile sottolineare che la presente ricerca annovera tra i suoi risultati, messi a disposizione della comunità professionale, nonché degli studiosi e dei ricercatori interessati al tema, la puntuale esplicitazione di aree di intervento, a loro volta suddivise in attività, lavoro utile e preliminare per la definizione di uno strumento di rilevazione e analisi del

tempo professionale, che, come si ricorderà, è un successivo e diverso, se pur collegato, obiettivo. Questa definizione ha consentito di determinare la rilevanza delle diverse aree di attività e di esprimere la quantità di ore lavorative che gli assistenti sociali del Lazio, che hanno partecipato alla *survey* ritengono fondamentale dedicare alle diverse aree per garantire, almeno ipoteticamente, il corretto esercizio professionale. Alla progettazione, all'organizzazione e alla formazione/supervisione vorrebbero dedicare un impegno tra il 15 e il 16% del tempo lavorativo, mentre la ricerca, insieme alle attività trasversali, che comprende ad esempio attività amministrative, gestione della posta o spostamenti di sede, si attestano entrambe su un auspicato 12% circa delle ore complessive. In ogni caso, a parte la criticità legata allo scarso rilievo attribuito alla ricerca, di cui si è già ampiamente detto in precedenza, gli assistenti sociali confidano in un utilizzo del tempo tra le diverse aree del lavoro sociale abbastanza equamente distribuito, ritenendo in tal modo di poter garantire nella pratica professionale la necessaria aderenza ai tre i mandati caratterizzanti la professione.

In conclusione possiamo sostenere che gli assistenti sociali del Lazio risultano essere in genere consapevoli dell'importanza delle varie sfaccettature che caratterizzano la professione, e, nonostante spesso non sia facile poter scegliere come utilizzare il proprio tempo lavorativo nell'attuale assetto dei servizi sociali, come si è ampiamente rilevato, i dati sembrano testimoniare un loro impegno a difesa della propria competenza e autonomia. La dimensione territoriale e relazionale del lavoro si incrementa attraverso un adeguato spazio per il pensiero e la riflessività, ne sembrano essere convinti i partecipanti alla *survey*. L'intero percorso di ricerca si propone come spazio di pensiero e riflessività: gli assistenti sociali che hanno partecipato, rispondendo al questionario, sono stati invitati a riflettere sull'uso del tempo professionale e a pensare al suo possibile migliore utilizzo. A seguito della crisi che ha riguardato i servizi sociali negli ultimi anni, il tema della qualità degli interventi ha in modo trasversale preoccupato gli assistenti sociali. La riflessività, ne siamo convinti, potrà sostenere i professionisti singolarmente e collettivamente e porre al centro del dibattito le modalità per affrontare le criticità messe in evidenza in questo testo.

Auspichiamo che la lettura di questo testo consenta di muoversi in tale direzione, aggiungendo significativi tasselli all'esplorazione dell'uso del proprio tempo professionale e inducendo in altri l'interesse allo studio della tematica. Non da ultimo speriamo che contribuisca a mettere in luce l'importanza della ricerca, come un'opportunità di mantenersi aperti a nuove scoperte, testimoniando con i suoi risultati la possibilità di aderire

in modo non formale alla circolarità del rapporto tra teoria e prassi. Questa ricerca ha infatti affrontato un tema ancora poco indagato, che invece ha una grande rilevanza per i professionisti, per quelli del Lazio che lo hanno individuato ma anche, riteniamo, per la comunità professionale complessivamente. Speriamo quindi di riprendere al più presto l'altro filone di approfondimento individuato, lo strumento validato di rilevazione. Ma soprattutto ci attendiamo e ci auguriamo che queste tematiche appassionino altri ricercatori.

Bibliografia

- Abburrà, A. (2005). Presa in carico. In Dal Pra Ponticelli, M. (diretto da), *Dizionario di servizio sociale*. Roma: Carocci, 454-458.
- Albano, R. (2013). Razionalità e regolazione organizzativa. In Albano, R., Dellavalle, M. (a cura di), *Organizzare il servizio sociale. Nodi interpretativi e strumenti di analisi per gli assistenti sociali*. Milano: Franco Angeli, 19-56.
- Albano, R., Dellavalle, M. (2013), a cura di. *Organizzare il servizio sociale. Nodi interpretativi e strumenti di analisi per gli assistenti sociali*. Milano: Franco Angeli.
- Albano, R., Dellavalle, M. (2015), a cura di. *Metodologia della ricerca e servizio sociale*. Torino: Giappichelli.
- Alberici, A. (2001). La dimensione lifelong learning nella teoria pedagogica. In ISFOL, Montedoro, C. (a cura di), *Dalla pratica alla teoria per la formazione: un percorso di ricerca epistemologica*. Milano: Franco Angeli, 15-30.
- Allegri, E. (1997). *Supervisione e lavoro sociale*. Roma: Carocci.
- Allegri, E. (2000). *Valutazione di qualità e supervisione*. Trieste: LINT.
- Allegri, E. (2006). *Le rappresentazioni dell'assistente sociale. Il lavoro sociale nel cinema e nella narrativa*. Roma: Carocci.
- Allegri, E. (2013a). Attivare relazioni: la prospettiva dei professionisti. In Bifulco, L., Facchini, C. (a cura di), *Partecipazione sociale e competenze. Il ruolo delle professioni nei Piani di Zona*. Milano: Franco Angeli, 79-95.
- Allegri, E. (2013b). Qualità. In Campanini, A. (diretto da), *Nuovo Dizionario di Servizio Sociale*. Roma: Carocci, 500-504.
- Allegri, E. (2013c). Ricerca di servizio sociale. In Campanini, A. (diretto da), *Nuovo Dizionario di Servizio Sociale*. Roma: Carocci, 535-541.
- Allegri, E. (2013d), Supervisione. In Campanini, A. (diretto da), *Nuovo Dizionario di Servizio Sociale*. Roma: Carocci, 684-688.
- Allegri, E., Palmieri, P., Zucca, F. (2017). *Il colloquio nel servizio sociale*. Roma: Carocci.
- Anfossi, L., Fiorentino Busnelli, E., Piazza, G. (1997), a cura di. *La supervisione ritrovata*. Padova: Fondazione Zancan.

- Appetecchia, E. *et al.* (1963). *Ricerca sociale e Servizio sociale*. Atti del Convegno «Ricerca sociale e servizio sociale». Roma: A.A.I.
- Appetecchia, E. (2008), a cura di. *Servizio sociale e ricerca dal 1945 al 1970*. Atti del IV incontro di studio della Sostoss. Roma: Aracne.
- Avallone, F., Bonaretti, M. (2003), a cura di. *Benessere Organizzativo per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*. Soveria Mannelli (CZ): Rubbettino.
- Avallone, F., Paplomatas, A. (2005). *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*. Milano: Raffaello Cortina.
- Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press; tr. it. *Le funzioni del dirigente*. Torino, UTET, 1970
- Bartoli, A., Kennedy, S. (2015). Tick If Applicable: A Critique of a National UK Social Work Supervision Policy. *Practice: Social Work in Action*, 27:4, 239-250.
- Bartolomei, A. (2013). Unitarietà. In Campanini, A. (diretto da), *Nuovo Dizionario di Servizio Sociale*. Roma: Carocci, 744-746.
- Bartolomei, A. (2018). La supervisione nel servizio sociale alla luce dei mandati professionali. In Occulto, R. (a cura di), *La supervisione professionale di servizio sociale. La formazione dell'assistente sociale come professionista in divenire*. Roma: Aemme Publishing, 9-35.
- Bartolomei, A., Passera, A.L. (2005). *L'assistente sociale. Manuale di servizio sociale professionale*. Roma: CieRre.
- Bassanini, M.C., Lucioni, C., Pietroboni, P., Ranci Ortigosa, E. (1977). *I servizi sociali: realtà e riforma*. Bologna: Il Mulino.
- Battistella, A., De Ambrogio, U., Ranci Ortigosa, E. (2004). *Il Piano di zona. Costruzione, gestione, valutazione*. Roma: Carocci.
- Beddoe, L. (2010). Surveillance or Reflection: Professional Supervision in 'the Risk Society'. *British Journal of Social Work*, 40, 1279-1296.
- Bergson, H. (2019). *Histoire de l'idée de temps. Cours au Collège de France 1902-1903*, a cura di Riquier, C. PUF, Paris, tr. it. Guidi, S. (a cura di), *Storia dell'idea di tempo*. Sesto San Giovanni (MI): Mimesis Edizioni.
- Bertin, G. (2012), a cura di. *Piani di zona e governo della rete*. Milano: Franco Angeli.
- Bertotti, T. (2016). *Decidere nel servizio sociale. Metodo e riflessioni etiche*. Roma: Carocci.

- Bethlehem, J. (2010). Selection Bias in Web Surveys. *International Statistical Review*, 78 (2), 161-188.
- Bezzi, C. (2013). *Fare ricerca con i gruppi. Guida all'utilizzo di focus group, brainstorming, Delphi e altre tecniche*. Milano: Franco Angeli.
- Bezzi, C. (2016). *Cos'è la valutazione. Un'introduzione ai concetti, le parole chiave e i problemi metodologici*. Milano: Franco Angeli.
- Bifulco, L., Facchini, C. (2015). L'anello mancante. Competenze e partecipazione sociale nei Piani sociali di zona. *Autonomie locali e servizi sociali*, 1, 3-19.
- Bini, L., Pieroni, G., Rollino, S. (2017). *La supervisione nel servizio sociale*. Roma: Carocci.
- Bobbio, N. (1992). *L'età dei diritti*. Torino: Einaudi.
- Bonazzi, G. (2002). *Come studiare le organizzazioni*. Bologna: il Mulino.
- Bruni, C. (2009). La Pianificazione Sociale nel quadro della teoria sociologica. In Ferraro, U., Bruni, C., *Pianificazione e gestione dei servizi sociali*. Milano: Franco Angeli, 11-42.
- Burgalassi, M. (2012a). *Promuovere il benessere in tempo di crisi. Una ricerca sugli assistenti sociali nel Lazio*. Roma: Carocci.
- Burgalassi, M. (2012b). *Politica sociale e welfare locale*. Roma: Carocci.
- Burgalassi, M., Mastropasqua, I., Barberis, G. (2014), a cura di. *Attraversare le competenze. La supervisione didattica e professionale nella giustizia minorile*. Roma: Gangemi Editore.
- Burgalassi, M., Melchiorre, E. (2014). La morfologia del sistema locale di welfare: gli interventi e i servizi sociali dei comuni. In Giovannetti, M., Gori, C., Pacini, L. (a cura di), *La pratica del welfare locale*. Santarcangelo di Romagna: Maggioli, 57-86.
- Burgalassi, M., Tilli, C., (2018). La supervisione professionale nel servizio sociale: gli elementi definatori della questione e una ricognizione sulla situazione italiana. *Autonomie Locali e servizi sociali*, 1, 105-119.
- Burgalassi, M., Zagaria, G.R. (2012). Essere e rimanere professionisti competenti: il percorso formativo e le esigenze di aggiornamento. In Burgalassi, M., *Promuovere il benessere in tempo di crisi. Una ricerca sugli assistenti sociali nel Lazio*. Roma: Carocci, 119-141.
- Busse, S. (2009). Supervision between critical reflection and practical action. *Journal of Social Work Practice*, 23:2, 159-173.

- Butera, F. (2009). *Il cambiamento organizzativo*. Roma-Bari: Laterza.
- Butera, F., Failla, A. (1992). *Professionisti in azienda*. Milano: Etas.
- Campanini, A. (2013). Colloquio. In Eadem, (diretto da), *Nuovo Dizionario di Servizio Sociale*. Roma: Carocci, 139-146.
- Campanini, A. (2018). Un supporto allo sviluppo professionale. In Gui, L. (a cura di), *Altervisione*. Milano: Franco Angeli, 11-14.
- Cardano, M. (2011). *La ricerca qualitativa*. Bologna: il Mulino.
- Casartelli, A. (2012). Aiutare chi aiuta. La supervisione a sostegno della professione. *Prospettive sociali e sanitarie*, 1, 3-5.
- Cataldi, L. (2017). I «nuovi» servizi sociali: vecchio managerialismo e moderna burocratizzazione. In Tousijn, W., Dellavalle, M. (a cura di), *Logica professionale e logica manageriale. Una ricerca sulle professioni sociali*. Bologna: il Mulino, 41-94.
- CENSIS-CNOAS (1999). *Essere protagonisti del futuro*. Roma: CENSIS.
- CeSdiSS (1994). La supervisione nel servizio sociale. Definizione, competenze, proposte. *La professione sociale*, 8 (numero monografico). Bologna: Clueb.
- Chiller, P., Crisp, B.R. (2012), Professional Supervision: A Workforce Retention Strategy for Social Work?. *Australian Social Work*, 65:2, 232-242.
- Cocozza, A. (2006). *Direzione risorse umane*. Milano: Franco Angeli.
- Colarusso, A. (2009a). Assistenti sociali e istituzioni pubbliche. In Gui, L. (a cura di), *Organizzazione e servizio sociale*. Roma: Carocci, 125-151.
- Colarusso, A. (2009b). Per comprendere le organizzazioni. In Gui, L. (a cura di), *Organizzazione e servizio sociale*. Roma: Carocci, 41-66.
- Colleoni, M. (2004). *I tempi sociali. Teorie e strumenti di analisi*. Roma: Carocci.
- Colombo, G. (2000). Governare il tempo, non farsi negare dal tempo che scorre. *Animazione sociale*, 139, 55-61.
- Commissione Europea (2002). *Guida sullo stress legato all'attività lavorativa*. https://www.iss.it/documents/20126/2412336/Commissione_Europea_Guida_Stress_e_Lavoro_2002.pdf/15cfff6-b1a4-be9a-756a-9c950ff457db?version=1.1&ct=1575741343906&download=true.

- Consiglio Nazionale Ordine Assistenti Sociali – CNOAS (2020). *Nuovo Codice Deontologico*. <https://cnoas.org/wp-content/uploads/2020/03/Il-nuovo-codice-deontologico-dellassistente-sociale.pdf>
- Consiglio Regionale dell'Ordine Assistenti Sociali del Lazio (2005). *Esperienze di supervisione a confronto*. https://www.oaslazio.it/index.php?option=com_content&view=article&id=66
- Corbetta, P. (1999). *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*. Bologna: il Mulino.
- Cortigiani, M. (2005). *La supervisione nel lavoro sociale. Esperienze e prospettive*. Roma: Il Minotauro.
- Crozier, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique*. Paris: Seuil; tr. it. *Il fenomeno burocratico*. Milano: Etas Compass, 1969.
- d'Angella, F., Floris, F., Olivetti Manoukian, F. (2002). Per un lavoro sociale creativo. *Animazione sociale*, 166, 20-28.
- d'Angella, F., Orsenigo, A. (1999), a cura di. *La progettazione sociale*. Torino: Gruppo Abele.
- Dal Pra Ponticelli, M. (2013). Metodologia del servizio sociale. In Campanini, A. (diretto da), *Nuovo Dizionario di Servizio Sociale*. Roma: Carocci, 364-368.
- De Ambrogio, U. (2013). A proposito di supervisione per gli assistenti sociali. *Prospettive Sociali e Sanitarie*, 2, 8-11.
- Dellavalle, M. (2013). Assistente sociale. In Campanini, A. (diretto da), *Nuovo Dizionario di Servizio Sociale*. Roma: Carocci, 64-73.
- Dellavalle, M. (2015). La ricerca nel percorso evolutivo del servizio sociale. In Albano, R., Dellavalle, M. (a cura di), *Metodologia della ricerca e servizio sociale*. Torino: Giappichelli, 103-133.
- Dellavalle, M., Palmisano, S. (2013). Il servizio sociale: la doppia appartenenza della professione tra paradossi, conflitti e sfide. In Albano, R., Dellavalle, M. (a cura di), *Organizzare il servizio sociale. Nodi interpretativi e strumenti di analisi per gli assistenti sociali*. Milano: Franco Angeli, 155-184.
- Di Prinzio, A. (2014), a cura di. *Management del servizio sociale. Modelli e strumenti*, Roma: Carocci.

- Diomede Canevini, M. (2013). Deontologia professionale. In Campanini, A. (diretto da), *Nuovo dizionario di servizio sociale*. Roma: Carocci, 188-196.
- Diomede Canevini, M., Neve, E. (2013). Servizio sociale. In Campanini, A. (diretto da), *Nuovo dizionario di servizio sociale*. Roma: Carocci, 567-577.
- Fabbri, V. (2006). *Il gruppo e l'intervento sociale. Progettare, condurre, valutare*. Roma: Carocci.
- Facchini, C. (2010), a cura di. *Tra impegno e professione. Gli assistenti sociali come soggetti del welfare*. Bologna: il Mulino.
- Fargion, S. (2009). *Il servizio sociale. Storia, temi e dibattiti*. Roma-Bari: Laterza.
- Fargion, S. (2013). *Il metodo del servizio sociale*. Roma: Carocci.
- Favali, M.P. (2012). La supervisione in ambito professionale. In Burgalassi, M., *Promuovere il benessere in tempo di crisi. Una ricerca sugli assistenti sociali nel Lazio*. Roma: Carocci, 143-152.
- Favali, M.P. (2016), a cura di. *La supervisione professionale per gli assistenti sociali*. Roma: Ordine Assistenti Sociali Consiglio Regionale del Lazio.
- Ferrario, F. (1996). *Le dimensioni dell'intervento sociale. Un modello unitario centrato sul compito*. Roma: Carocci.
- Ferrario, P. (2013). Programmazione In Campanini, A. (diretto da), *Nuovo Dizionario di Servizio Sociale*. Roma: Carocci, 492-495.
- Ferrario, P., Bianchi, M., Quaia, L. (2002). *La qualità nei servizi socio-sanitari*. Roma: Carocci.
- Ferrarotti, F. (2008). Il servizio sociale e la ricerca sociologica. In Appetecchia, E. (a cura di), *Servizio sociale e ricerca dal 1945 al 1970*. Atti del IV incontro di studio della Sostoss. Roma: Aracne, 11-18.
- Filippini, S. (2013). La supervisione professionale nel lavoro degli assistenti sociali. In Perino, A. (a cura di). *I luoghi del servizio sociale*. Vol. II, 405-419.
- Fiorentino Busnelli, E. (1992), Supervisione professionale nel servizio sociale. *Servizi Sociali*, 1, 9-25.
- Fiorentino Busnelli, E. (1997). L'esigenza di qualificazione degli operatori nei servizi. In Anfossi, L., Fiorentino Busnelli, E., Piazza, G. (a cura di), *La supervisione ritrovata*. Padova: Fondazione Zancan, 9-26.
- Florea, A. (1963). L'assistente sociale e la ricerca. In Appetecchia, E. *et al.*, *Ricerca sociale e Servizio sociale*. Roma: A.A.I., 81-125.

- Fondazione Zancan (1992). La supervisione professionale nel servizio sociale. *Servizi sociali*, 1 (numero monografico).
- Fondazione Zancan (1993). La supervisione degli assistenti sociali in servizio. *Servizi sociali*, 6 (numero monografico).
- Fondazione Zancan (2002). La supervisione nel servizio sociale. *Studi Zancan*, 2. Approfondimenti monografici, 85-202.
- Forti, D., Masella, F. (2004). *Lavorare per progetti*. Milano: Raffaello Cortina.
- Gabbiadini, A., Mari, S., Volpato, C. (2011). Internet come strumento di ricerca: Linee guida per la creazione di *web survey*. *Psicologia sociale*, 2: 237-258.
- Garena, G. (2004). Gli adoratori del dio Chrònos. *Animazione sociale*, 186, 18-30.
- Garena, G. (2005), a cura di. Il tempo-lavoro degli operatori sociali. *Animazione sociale*, 197, 19-28.
- Garena, G. (2006). Quali svolte nell'approccio al tempo-lavoro. *Animazione sociale*, 206, 21-32.
- Garena, G. (2009). Ci si può affezionare al lavoro sociale ed educativo? *Animazione sociale*, 235, 20-28.
- Giarola, A., Neve, E. (2009). Una ricerca sulla supervisione agli assistenti sociali in servizio: i risultati. *Rassegna di Servizio Sociale*, 2-3, 24-43.
- Gosetti, G., La Rosa, M. (2006). *Sociologia dei servizi*. Milano: Franco Angeli.
- Greenacre, Z.A. (2016). The Importance of Selection Bias in Internet Surveys. *Open Journal of Statistics*, 6, 397-404.
- Gui, L. (2009), a cura di. *Organizzazione e servizio sociale*. Roma: Carocci.
- Gui, L. (2013). Trifocalità. In Campanini, A. (diretto da), *Nuovo Dizionario di Servizio Sociale*. Roma: Carocci, 731-735.
- Gui, L. (2018), a cura di. *Altrivisione*. Milano: Franco Angeli.
- Istat (2019). *I tempi della vita quotidiana. Lavoro, conciliazione, parità di genere e benessere soggettivo*, <https://www.istat.it/it/files/2019/05/ebook-I-tempi-della-vita-quotidiana.pdf>.
- Kadushin, A., Harkness, D. (2014). *Supervision in Social Work*. New York: Columbia University Press.

- Kaneklin, C., Olivetti Manoukian, F. (1990). *Conoscere l'organizzazione*. Roma: La Nuova Italia Scientifica.
- Leone, L., Prezza, M. (1999). *Costruire e valutare i progetti nel sociale*. Milano: Franco Angeli.
- Jerma, M. (1992). La supervisione come relazione interpersonale. *Servizi Sociali*, 1, 71-78.
- Lévy, A. (2005). Organizzazione In Barus-Michel, J., Enriquez, E., Lévy, A. (a cura di), *Vocabulaire de psychosociologie. Références et positions*, tr. it. *Dizionario di psychosociologia*. Milano: Raffaello Cortina.
- Ligi, G. (2011). *Il senso del tempo. Percezioni e rappresentazioni del tempo in antropologia culturale*. Milano: Unicopli.
- Lipsky, M. (1980). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: Russel Sage Foundation.
- Lodewick, P., Piroton, G. (2007). La supervision: espace de réflexivité et d'enjeux. *Les politiques sociale*, 1&2, 4-14.
- Lombi, L. (2015). *Le web survey*. Milano: Franco Angeli.
- Marramao, G. (2020). *Kairòs. Apologia del tempo debito*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Maurizio, R. (2004a), a cura di. *Progettare nel sociale*. Padova: Fondazione Zancan.
- Maurizio, R. (2004b). Lavorare per progetti: tra passione e complessità. In Idem (a cura di), *Progettare nel sociale*. Padova: Fondazione Zancan, 9-22.
- Mayo, E.G. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Melchiorre, E. (2014). Le strategie di intervento per la promozione del welfare locale e la valorizzazione del contesto territoriale. In Di Prinzio, A. (a cura di), *Management del servizio sociale. Modelli e strumenti*. Roma: Carocci, 34-40.
- Merlini, F., Filippini, S. (2007). La supervisione al servizio della valutazione: un'esperienza professionale. In De Ambrogio, U., Bertotti, T., Merlini, F., *L'assistente sociale e la valutazione*. Roma: Carocci, 223-234.
- Merlo, G. (2014). *La programmazione sociale*. Roma: Carocci.
- Meyer, J., Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structures as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2, 340-363.

- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Molinaroli, F. (1971), a cura di. *Problematiche attuali nella supervisione degli assistenti sociali*. Padova: Fondazione Zancan.
- Muraro, P. (2004). Processo di gestione e processi di integrazione. In Maurizio, R. (a cura di), *Progettare nel sociale*. Padova: Fondazione Zancan, 73-98.
- Neve, E. (2000). *Il servizio sociale. Fondamenti e cultura di una professione*. Roma: Carocci.
- Neve, E. (2002). La formazione alla supervisione tra contenuti teorici e condizioni di fattibilità. *Studi Zancan*, 2, 110-131.
- Northoff, G. (2021). *Il codice del tempo. Cervello, mente e coscienza*. Bologna: il Mulino.
- Olivetti Manoukian, F. (1998). *Produrre servizi: lavorare con oggetti immateriali*. Bologna: il Mulino.
- Olivetti Manoukian, F. (2005). Per una nuova progettualità del lavoro sociale. *Animazione sociale*, 1, 25-59.
- Olivetti Manoukian, F. (2015). *Oltre la crisi. Cambiamenti possibili nei servizi sociosanitari*. Milano: Guerini e associati.
- Ossicini Ciolfi, T. (1988). *Ricerca e servizio sociale. Dalle prime inchieste alle ricerche contemporanee*. Roma: La Nuova Italia Scientifica.
- Palumbo, M. (2001). *Il processo di valutazione*. Milano: Franco Angeli.
- Pignatti, A., Sicora, A. (2015). La stesura di un progetto nel sociale. In Sicora, A., Pignatti, A., *Progettare sociale*. Santarcangelo di Romagna: Maggioli, 45-68.
- Pignatto, A., Regazzo, C. (2002). *Organizzazione e qualità nei servizi socio-sanitari*. Roma: Carocci.
- Pittaluga, M. (2000). *L'estraneo di fiducia*. Roma: Carocci.
- Pozzobon, G. (2004). Il lavoro per progetti nel sistema dei servizi. In Maurizio, R. (a cura di), *Progettare nel sociale* Padova: Fondazione Zancan, 23-31.
- Pregno, C. (2013). Tempo. In Campanini, A. (diretto da), *Nuovo dizionario di servizio sociale*. Roma: Carocci, 697-699.

- Prizzon, C., (2013). Relazione d'aiuto. In Campanini, A. (diretto da), *Nuovo dizionario di servizio sociale*. Roma: Carocci, 508-511.
- Quaglia, B. (2006). Il tempo del progetto. *Animazione sociale*, 206, 11-20.
- Rossi, Paola (2018), a cura di. *Povert , miseria e Servizio sociale. L'Inchiesta parlamentare del 1952*. Roma: Viella.
- Rossi, Paolo (2014). *L'organizzazione dei servizi socioassistenziali. Istituzioni, professionisti e assetti di regolazione* Roma: Carocci.
- Rovelli, C. (2017). *L'ordine del tempo*. Milano: Adelphi.
- Sammarco, G., Tilli, C. (2012). La collocazione lavorativa degli assistenti sociali e il loro ruolo negli assetti organizzativi. In Burgalassi, M., *Promuovere il benessere in tempo di crisi. Una ricerca sugli assistenti sociali nel Lazio*. Roma: Carocci, 73-118.
- Sanfelici, M. (2017). *I modelli del servizio sociale. Dalla teoria all'intervento*. Roma: Carocci.
- Sanfelici, M., Gui, L., Mordeglia, S. (2020), a cura di. *Il servizio sociale nell'emergenza COVID-19*. Milano: Franco Angeli.
- Sanicola, L. (1995). *Reti sociali e intervento professionale*. Napoli: Liguori.
- Sanicola, L. (2003). Il ciclo di progetto: aspetti metodologici. In Sanicola, L., Trevisi, G. (a cura di), *Il progetto. Metodi e strumenti per l'azione sociale*. Napoli: Liguori, 1-20.
- Sanicola, L., Trevisi, G. (2003), a cura di. *Il progetto. Metodi e strumenti per l'azione sociale*. Napoli: Liguori.
- Scalari, P. (2007). Provare a cambiare rotta. Lo spazio e il tempo del cambiamento. *Animazione sociale*, 217, 43-51.
- Schein, E. (1985). *Organization Culture and Leadership*. San Francisco, Calif.: Jossey Bass; tr. it. *Cultura d'azienda e leadership*. Milano: Guerini e Associati, 1990.
- Selznich. P. (1948). Foundation of the theory of organizations. *American Sociological Review*, Vol. 13, No. 1, 25-35.
- Sgroi, E. (2008). La ricerca sociale nella formazione degli assistenti sociali. In Appetecchia, E. (a cura di), *Servizio sociale e ricerca dal 1945 al 1970*. Atti del IV incontro di studio della Sostoss. Roma: Aracne, 37-47.
- Sicora, A. (2010). *Errore e apprendimento nelle professioni di aiuto*. Santarcangelo di Romagna: Maggioli.

- Sicora, A. (2012). Servizio sociale e ricerca: un incontro per l'innovazione. *Rassegna di Servizio Sociale*, 2, 10-22.
- Sicora, A. (2013). Multidimensionalità. In Campanini, A. (diretto da), *Nuovo dizionario di servizio sociale*. Roma: Carocci, 398-401.
- Sicora, A. (2014). Neoliberismo e servizio sociale in Italia: spunti per una pratica riflessiva. *Rassegna di servizio sociale*, 1, 51-63.
- Sicora, A. (2015). La progettazione nel sociale. In Sicora, A., Pignatti, A., *Progettare sociale*. Santarcangelo di Romagna: Maggioli, 9-23.
- Sicora, A., Pignatti, A. (2015). *Progettare sociale*. Santarcangelo di Romagna: Maggioli.
- Siza, R. (2002). *Progettare nel sociale*. Milano: Franco Angeli.
- Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London: W. Strahan; tr. it. *La ricchezza delle nazioni*. Novara: UTET, 2013.
- Stefani, M. (2012), a cura di. *Le origini del servizio sociale italiano. Tremezzo: un evento fondativo del 1946*. Roma: Viella.
- Tilli, C. (2003). Valutazione di qualità e servizio sociale: un connubio possibile? *Rassegna di Servizio Sociale*, 3, 49-84.
- Tonon Giraldo, S. (2013a). Formazione al servizio sociale. In Campanini, A. (diretto da), *Nuovo dizionario di servizio sociale*. Roma: Carocci, 259-270.
- Tonon Giraldo, S. (2013b). Progetto. In Campanini, A. (diretto da), *Nuovo dizionario di servizio sociale*. Roma: Carocci, 485-492.
- Tousijn, W. (2017). Logica professionale e logica manageriale: conflitto o integrazione? In Tousijn, W., Dellavalle, M. (2017), a cura di. *Logica professionale e logica manageriale. Una ricerca sulle professioni sociali*. Bologna: il Mulino.
- Tousijn, W., Dellavalle, M. (2017), a cura di. *Logica professionale e logica manageriale. Una ricerca sulle professioni sociali*. Bologna: il Mulino.
- Trevisan, C. (1963). La ricerca nel servizio sociale. In Appetecchia, E. *et al.*, *Ricerca sociale e Servizio sociale*. Roma: A.A.I., 49-79.
- Van Mol, C. (2017). Improving web survey efficiency: the impact of an extra reminder and reminder content on web survey response. *International Journal of Social Research Methodology*, 20:4, 317-327.

- Vecchiato, T. (2000), a cura di. *La valutazione della qualità nei servizi: metodi, tecniche, esperienze*. Padova: Fondazione Zancan.
- von Bertalanffy, L. (1951). Problems of general system theory. *Human Biology*, Vol. 23, No. 4, 302-312.
- Weick, K. (1969). *The Social Psychology of Organizing*. New York: Random House; tr. it. *Organizzare. La psicologia sociale dei processi organizzativi*. Milano; Isedi, 1993.
- Ziliani, A. (2013). Servizio sociale e organizzazione In Campanini, A. (diretto da), *Nuovo dizionario di servizio sociale*. Roma: Carocci, 626-630.
- Ziliani, A., Rovai B. (2007). *Assistenti sociali professionisti*. Roma: Carocci.
- Zingarelli, N. (1999). *Vocabolario della lingua italiana*. Bologna: Zanichelli.

Allegato I

Legenda attività

| AREA RICERCA | |
|---|---|
| <p>Per "Ricerca" si intende un processo metodologicamente orientato, articolato in una serie di fasi che vanno dall'individuazione degli obiettivi e delle domande/ipotesi di ricerca fino alla redazione del report/documento finale ed alla diffusione dei risultati. Non si tratta necessariamente di percorsi di ampia portata; ciò che la caratterizza come ricerca è il rigore metodologico con cui viene condotta. Le attività elencate di seguito costituiscono il processo di ricerca; nell'esperienza pratica l'impegno nella ricerca, da parte degli assistenti sociali, può anche limitarsi soltanto ad alcune di esse.</p> | |
| Attività | Definizione |
| a) Definizione del tema e dell'obiettivo della ricerca | attività dedicata alla scelta della tematica da indagare (= il che cosa : ad esempio, il target di utenza; un certo servizio/progetto; una modalità operativa o uno strumento professionale) e all'obiettivo che ci poniamo con la ricerca (= il perché intendiamo fare la ricerca) |
| b) Consultazione di documentazione | attività dedicata alla consultazione di documentazione di vario tipo (normative, documenti, studi, dati di ricerche precedenti, ecc.), per un primo approfondimento del tema e la formulazione della domanda/ipotesi di ricerca |
| c) Definizione della domanda/ipotesi di ricerca | attività dedicata alla definizione della domanda o ipotesi di ricerca. Ad es.: voglio <i>osservare/esplorare</i> un fenomeno; cercare di <i>spiegare</i> perché un certo bisogno è così cresciuto negli ultimi anni; <i>valutare</i> gli esiti di una misura di contrasto alla povertà; ecc. |
| d) Identificazione degli aspetti/variabili del tema oggetto di ricerca | attività dedicata alla identificazione di quali aspetti/variabili del tema oggetto di ricerca siano rilevanti in relazione alla domanda/ipotesi formulata. Ad es.: se voglio analizzare il fenomeno della povertà da un punto di vista multidimensionale, devo identificare quali sono gli aspetti da studiare: il reddito; la situazione abitativa; il livello di scolarizzazione; il livello di partecipazione sociale; ecc. |
| e) Scelta della metodologia e delle tecniche, costruzione degli strumenti ed individuazione delle fonti da utilizzare | attività dedicata alla scelta della metodologia (= il come : quantitativa, qualitativa, mista) e delle relative tecniche, successiva costruzione degli strumenti (ad es.: griglia di analisi delle schede di segretario/cartelle sociali; questionari; interviste; ecc.), ed individuazione delle fonti da cui raccogliere i dati/informazioni (<i>secondarie</i> : dati già raccolti per altre finalità; <i>primarie</i> : dati raccolti <i>ad hoc</i> per la ricerca) |
| f) Raccolta/rilevazione dei dati | attività dedicata alla raccolta dei dati, quantitativi e/o qualitativi, necessari a rispondere alla domanda/ipotesi di ricerca |
| g) Analisi dei dati | attività dedicata all'elaborazione, allo studio e alla riflessione sui dati raccolti |
| h) Stesura del documento/report finale | attività dedicata alla stesura del documento finale, contenente gli elementi essenziali del percorso compiuto ed i risultati ottenuti |
| i) Diffusione e utilizzo dei risultati | attività dedicata alla condivisione (interna e/o esterna) dei risultati della ricerca, attraverso la diffusione di materiali e/o la progettazione e la realizzazione di eventi dedicati |

| AREA PROGETTAZIONE | |
|--|--|
| <p>Per “Progettazione” si intende un processo articolato in una serie di fasi, che partono dall’ideazione fino all’avvio di uno specifico progetto, indirizzato ad una pluralità di utenti. Quindi, nel termine Progettazione, non rientrano: la Pianificazione, la Programmazione e i Progetti Individualizzati. Le attività elencate di seguito costituiscono le fasi della progettazione. Nell’esperienza pratica che viene fatta, l’impegno nella progettazione, da parte degli assistenti sociali, può anche limitarsi soltanto ad alcune di esse</p> | |
| Attività | Definizione |
| <i>a) Analisi del problema</i> | attività dedicata a studiare il problema sul quale si intende intervenire |
| <i>b) Ideazione del progetto</i> | attività dedicata all’ideazione del progetto e alla definizione delle finalità generali dello stesso |
| <i>c) Identificazione di risorse e vincoli</i> | attività dedicata alla ricerca delle risorse e alla individuazione dei vincoli: finanziari, di personale, logistici e strutturali |
| <i>d) Consultazione documentazione</i> | attività dedicata alla consultazione delle normative e dei documenti necessari per realizzare il progetto |
| <i>e) Individuazione del target</i> | attività dedicata ad individuare i beneficiari dell’intervento |
| <i>f) Individuazione degli obiettivi</i> | Attività dedicata a identificare i risultati attesi rispetto ai cambiamenti desiderati |
| <i>g) Stesura del progetto</i> | attività dedicata alla stesura del progetto e della relativa documentazione. In questo campo rientra sia l’attività di predisposizione del bando (svolta dall’ente pubblico), sia l’attività di stesura del progetto vero e proprio (svolto, ad esempio, dalla cooperativa che partecipa al bando) |
| <i>h) Partecipazione alle commissioni di gara</i> | complesso delle attività connesse con la partecipazione alle commissioni di gara |

| AREA ORGANIZZAZIONE | |
|--|---|
| <p>PREMESSA. Il gruppo di lavoro, dopo ampio dibattito, ha deciso di ricomprendere all'interno dell'area "Organizzazione" anche l'area indicata, nella precedente sperimentazione, come "Coordinamento". Si è ritenuto infatti che i due elementi siano tra loro collegati, e che tutti gli assistenti sociali esercitino <i>funzioni</i> a carattere organizzativo: alcuni di essi coordinano globalmente delle attività (ad esempio, progetti esternalizzati), altri hanno coordinamento diretto del personale.</p> <p>Coerentemente con quanto indicato, l'impegno nelle diverse attività sarà legato anche a ruolo e funzioni che l'assistente sociale ricopre nel contesto organizzativo; e dunque potrà, in diversi casi, essere limitato soltanto ad alcune delle attività indicate</p> | |
| Attività | Definizione |
| a) Ricerca e analisi delle risorse del territorio | attività dedicata all'individuazione delle risorse della comunità (presenti; da pubblicizzare tra gli operatori e con la popolazione target; da attivare), in una logica di costruzione generale delle relazioni e non in riferimento ad un singolo utente/nucleo |
| b) Pianificazione e programmazione | attività dedicata alla pianificazione e programmazione, a vari livelli (dai Piani di Zona/Piani per le Attività Territoriali alla programmazione delle attività di un servizio ...) |
| c) Monitoraggio, vigilanza e valutazione | attività dedicata al monitoraggio ed alla valutazione di progetti o servizi, nonché alla vigilanza delle strutture |
| d) Attività di coordinamento | attività dedicata al coordinamento, sia in senso ampio (es.: il coordinamento di un progetto o di una attività), sia riferito ad azioni puntuali (es.: il coordinamento di una riunione), a prescindere da un ruolo formalmente attribuito |
| e) Gestione del personale | attività dedicata alla gestione e organizzazione del personale dipendente, o di volontari, o di operatori del servizio civile (programmazione turni/presenze, ferie, trasferimenti, ...) |
| f) 1. Progettazione e realizzazione di eventi 2. Partecipazione ad eventi | ci si riferisce all'organizzazione e/o alla partecipazione ad eventi connessi (ad es.: convegno di presentazione per l'avvio di un nuovo progetto/servizio) |
| g) Riunioni | partecipazione a riunioni di carattere organizzativo |
| h) Attività documentale | registrazione di interventi e stesura di documenti, compresi verbali, relazioni e report, inerenti aspetti e attività organizzative; diffusione degli stessi |
| i) Consultazione documentazione | attività dedicata alla consultazione di documentazione di vario tipo, interna al servizio o esterna, proveniente da fonti diverse (regionali, nazionali, ISTAT, Istituti di ricerca, ...) |

| AREA FORMAZIONE | |
|--|---|
| In questa area sono ricomprese tutte le attività che contribuiscono ad accrescere e migliorare conoscenze, competenze e atteggiamenti professionali. | |
| Attività | Definizione |
| <i>a) Formazione come discenti</i> | Partecipazione ad eventi e percorsi formativi o di aggiornamento professionale |
| <i>b) Formazione come docenti</i> | attività di formazione/aggiornamento di assistenti sociali, altri professionisti, volontari, sia all'interno che all'esterno della propria organizzazione |
| <i>c) Organizzazione della formazione</i> | attività dedicata alla progettazione e organizzazione di eventi e/o percorsi formativi sia all'interno che all'esterno della propria organizzazione |
| <i>d) Consulenza ricevuta</i> | attività con carattere di occasionalità dedicata all'acquisizione di un parere tecnico-professionale su un tema complesso o una situazione critica, da parte di un esperto |
| <i>e) Consulenza fornita</i> | attività con carattere di occasionalità dedicata a fornire un parere tecnico-professionale su un tema complesso o una situazione critica, anche ad organi politici o dirigenziali |
| <i>f) Intervisione tra colleghi</i> | attività di sostegno tra pari nella prospettiva di una mutua riflessività auto-organizzata e auto-gestita. Richiede la definizione di un tempo e di uno spazio specificamente dedicati |
| <i>g) Supervisione didattica</i> | attività di supervisione ai tirocini delle lauree triennali e magistrali in servizio sociale |
| <i>h) Supervisione professionale organizzativa all'équipe/servizio</i> | <p>NOTA: Per raccogliere maggiori informazioni abbiamo ritenuto opportuno chiedere, nel questionario, le seguenti informazioni sulle 3 modalità di supervisione:</p> <p>1) a quale professione apparteneva il supervisore (nelle tipologie h. e i.);</p> <p>2) se si trattasse di professionista INTERNO o ESTERNO al servizio.</p> <p>attività inserita all'interno di un percorso strutturato, che si svolge in modalità di gruppo ed è finalizzata ad affrontare aspetti di tipo organizzativo e/o dinamiche tra operatori. Il supervisore può appartenere a diverse figure professionali.</p> |
| <i>i) Supervisione professionale sui casi all'équipe multiprofessionale</i> | attività inserita all'interno di un percorso strutturato, che si svolge in modalità di gruppo ed è finalizzata all'analisi dei casi seguiti dall'équipe multiprofessionale. Il supervisore può appartenere a diverse figure professionali. |
| <i>j) Supervisione professionale di servizio sociale</i> | attività inserita all'interno di un percorso strutturato, che può essere svolta sia in modalità di gruppo che individuale ed è finalizzata ad analizzare l'agire professionale. Il supervisore deve essere necessariamente un assistente sociale. |
| <i>k) Attività documentale</i> | attività dedicata alla stesura e condivisione di documenti, compresi verbali, relazioni e report, inerenti attività formative |

| AREA PERSONE/UTENTI | |
|--|---|
| Attività | Definizione |
| <i>a) Colloquio</i> | colloquio con la persona/nucleo e/o con altri attori coinvolti, sia in fase di accoglienza sia nelle fasi successive del processo di aiuto |
| <i>b) Visita domiciliare</i> | colloquio svolto presso il luogo di vita della persona |
| <i>c) Attività telefonica</i> | attività telefonica con la persona/nucleo e/o la sua rete |
| <i>d) Lavoro di gruppo</i> | organizzazione e gestione del lavoro con gruppi di persone/utenti e/o cittadini |
| <i>e) Riunioni</i> | attività dedicata a riunioni (di équipe o in rete tra più servizi) a favore della singola persona/nucleo volte a <ul style="list-style-type: none"> a) valutare il bisogno b) progettare/condividere/modificare e valutare il progetto di intervento <div style="text-align: right;"> in équipe <input type="checkbox"/> di rete <input type="checkbox"/> </div> |
| <i>f) Ricerca e analisi delle risorse del territorio</i> | attività dedicata all'individuazione e alla messa in rete delle risorse della comunità (presenti; da attivare), all'interno del processo di aiuto alla singola persona/nucleo |
| <i>g) Attività documentale</i> | attività dedicata alla produzione documentale riguardante il processo di aiuto in favore della singola persona/nucleo (compilazione schede sociali, registrazione interventi effettuati, relazioni sociali, stesura del progetto di intervento, verbali di riunioni, ecc.) |
| <i>h) Consultazione documentazione</i> | attività dedicata alla consultazione di documentazione di vario tipo, interna al servizio o esterna, proveniente da fonti diverse, in supporto al processo di aiuto |
| <i>i) Attività in sostituzione dei colleghi</i> | |

| ATTIVITÀ TRASVERSALI | |
|--------------------------------|---|
| Attività | Definizione |
| <i>Attività telefonica</i> | (esclusa quella con e per la persona/nucleo/rete) |
| <i>Posta</i> | sia cartacea che elettronica |
| <i>Attività amministrative</i> | |
| <i>Spostamento</i> | |

Gli Autori

CRISTINA TILLI (PH.D): Assistente sociale specialista, dottore di ricerca in servizio sociale e docente a contratto di Metodi e tecniche del Servizio Sociale presso l'Università Roma Tre. Ha partecipato a ricerche a livello locale e nazionale sul ruolo del servizio sociale nel contrasto alle povertà, nella tutela dei minori e nell'emergenza legata al Covid-19; ha al suo attivo diverse pubblicazioni su temi riguardanti il servizio sociale e le politiche sociali.

NATAN ABBALLE: Assistente sociale, lavora attualmente presso una cooperativa sociale nell'ambito della disabilità. Ha preso parte alla ricerca inizialmente nell'ambito dello stage universitario, approfondendo i temi inerenti alla ricerca e all'organizzazione.

ANNUNZIATA BARTOLOMEI: Assistente sociale specialista, docente a contratto di Metodi e tecniche del servizio sociale e Tecniche e strumenti professionali presso l'Università degli studi di Roma Tre. Consigliera dell'Ordine nazionale degli assistenti sociali.

MARIA D'ALESSANDRO: Assistente Sociale, ha lavorato per diversi anni in cooperative sociali negli ambiti dell'accoglienza e con famiglie e minori, anche in relazione con le autorità giudiziarie; attualmente impiegata presso la Asl Roma 2 in un Consultorio Familiare.

MARTINA D'ARIANO: Assistente sociale, lavora attualmente presso la Asl Roma 1 nel Servizio PIPSM (Prevenzione Interventi Precoci Salute Mentale). Ha preso parte alla ricerca nell'ambito dello stage universitario, approfondendo in particolare il tema della supervisione professionale.

MARIA PATRIZIA FAVALI: Assistente sociale specialista con esperienza pluriennale in ambito sanitario nei servizi per la salute mentale. Insegna Politica sociale all'Università La Sapienza di Roma ed è stata Presidente dell'Ordine Assistenti Sociali del Lazio nel quadriennio 2017/2021.

LOREDANA FERRANTE: Assistente sociale specialista, lavora attualmente nell'ambito della salute mentale. Ha preso parte alla ricerca inizialmente nell'ambito dello stage universitario, approfondendo le connessioni tra ricerca di servizio sociale, lavoro con le persone e sviluppo di percorsi formativi.

MARTINA IMPROTA: Assistente sociale specialista, lavora attualmente presso il Comune di Torre del Greco (NA), Ambito n. 31. Ha preso parte alla

ricerca nell'ambito dello stage universitario, approfondendo in particolare il tema della progettazione.

IRENE NOTARFONSO: Assistente sociale specialista, ha lavorato per alcuni anni in una cooperativa sociale. Dal 2000 è dipendente di Roma Capitale presso il Municipio Roma VI delle Torri, dove ha esplorato negli anni i diversi ambiti di lavoro del servizio sociale. Consigliera del CROAS Lazio dal 2014 al 2021.

LAURA PARADISO: Assistente sociale specialista, dal 2000 è dipendente del Comune di Roma, dove ricopre il ruolo di coordinatrice e responsabile del servizio di Segretariato Sociale e PUA del Municipio VII. Dal maggio 2021 è stata eletta Presidente del CROAS Lazio.

MARIA CRISTINA PRIMAVERA: Assistente sociale specialista, dal 2001 è dipendente del Comune di Roma, dove ricopre il ruolo di responsabile del servizio di supporto agli Alunni disabili del Municipio VII. Dal 2017 a tutt'oggi è Consigliera del CROAS Lazio.

Il tempo rappresenta un concetto sfaccettato, a cui sin dall'antichità sono stati attribuiti molteplici significati. Nella realtà quotidiana viene spesso richiamato come un elemento di cui si sente la mancanza, tra la percezioni di un tempo-tiranno che guida le traiettorie di ciascuno, ed un tempo-risorsa da poter gestire razionalmente. Tali dinamiche investono anche l'operatività quotidiana degli assistenti sociali, che si trovano a dover contemperare l'uso del tempo-lavoro con le dimensioni metodologiche ed etiche inscrite nel proprio agire professionale. Ad oggi, sono tuttavia ancora poco presenti studi su questi temi nell'ambito del servizio sociale, sia in termini teorici che di ricerca empirica. Il presente volume propone un contributo in tal senso, a partire da una ricerca sul campo. Frutto della collaborazione tra Ordine regionale degli Assistenti Sociali e Università Roma Tre, la ricerca ha invitato i professionisti a rileggere le proprie modalità di utilizzo del tempo lavorativo, in relazione ai mandati della professione e tenendo conto delle organizzazioni nelle quali operano. Il lavoro empirico è stato accompagnato da una definizione delle aree di attività in cui si articola il lavoro di servizio sociale, con una analisi rivolta sia ai singoli focus tematici sia ad uno sguardo complessivo sull'utilizzo del tempo da parte dei professionisti coinvolti.

Cristina Tili

Assistente sociale specialista, dottore di ricerca in Servizio Sociale e docente di Metodi e tecniche del Servizio Sociale presso l'Università Roma Tre. Ha partecipato a ricerche a livello locale e nazionale sul ruolo del servizio sociale nel contrasto alle povertà, nella tutela dei minori e nell'emergenza legata al Covid-19; ha al suo attivo diverse pubblicazioni su temi riguardanti il servizio sociale e le politiche sociali.