

Il mio compito è quello di raccontare quali sono gli aspetti che differenziano l'agire dell'Assistente Sociale territoriale da quello dell'Assistente Sociale coordinatore, responsabile di servizio o di progetto, o anche dirigente, dipendenti di enti pubblici, in relazione anche alla *performance* del servizio.

Ricordo a tutti voi che l'Assistente Sociale può diventare responsabile o anche dirigente. Quando l'Assistente Sociale entra in servizio come vincitore di concorso in un Comune, in un'Azienda Sanitaria Locale o nel Ministero di Grazia e Giustizia (che rappresentano i tre luoghi dove ad oggi trovano più frequentemente lavoro gli Assistenti Sociali che escono dalle Università), vi entrano con un livello contrattuale alto.

Nel Comune, ad esempio, la qualifica di Istruttore Direttivo Assistente Sociale, alla quale si accede con la Laurea Triennale in Servizio Sociale, fa parte della categoria D. Con la sola triennale, questo è quello che succede comunemente nelle AA.SS.LL e nei Comuni, si ha anche accesso a ruoli di coordinamento e di Posizione Organizzativa. Mentre per diventare Dirigenti, anche attraverso i relativi concorsi, è necessario avere la Laurea Magistrale (o la Laurea Specialistica o la Laurea quadriennale vecchio ordinamento).

La Legge 84 del 1993, che istituisce la professione di Assistente Sociale, afferma che l'Assistente Sociale ha compiti di gestione e concorre all'organizzazione e alla programmazione e può esercitare attività di coordinamento e direzione dei Servizi Sociali. La legge Istituisce l'Albo degli Assistenti Sociali e afferma che, per esercitare la professione, è necessario essere in possesso del diploma universitario, avere conseguito l'abilitazione mediante l'Esame di Stato ed essere iscritti all'Albo. L'obbligo di iscrizione esiste sia per chi esercita come dipendente, sia per chi esercita come volontario, sia per chi esercita come libero professionista.

Il DPR 328 del 2001 divide l'Albo in due sezioni: la A, alla quale si accede con la Laurea Magistrale, e la b, alla quale si accede con la Laurea Triennale.

Agli Assistenti Sociali della Sezione B spetta il titolo di Assistenti Sociali e le attività destinate a loro sono sinteticamente le seguenti:

- attività, con autonomia tecnico-professionale e di giudizio, in tutte le fasi dell'intervento sociale per la prevenzione, il sostegno e il recupero di persone, famiglie, gruppi e comunità;
- compiti di collaborazione e gestione all'organizzazione e alla programmazione;
- coordinamento e direzione di interventi specifici;
- attività di informazione e comunicazione;
- attività didattico formativa e di supervisione nel tirocinio degli studenti (riferito alla laurea triennale);
- attività di raccolta ed elaborazione di dati.

Per quanto riguarda la Sezione A le attività elencate dal DPR sono invece le seguenti:

- elaborazione e direzione di programmi nel campo delle politiche e dei servizi sociali;
- gestione manageriale nel campo delle politiche e dei servizi sociali;
- direzione di servizi che gestiscono interventi complessi;
- analisi e valutazione della qualità degli interventi nei servizi e nelle politiche del servizio sociale;

- attività didattico/formativa e supervisione dell'attività di tirocinio (riferito alla laurea specialistica);
- ricerca sociale e di servizio sociale.

In linea di massima quindi si può dire che per quanto riguarda l'Assistente sociale territoriale è sufficiente che sia iscritto alla Sezione B, mentre l'Assistente Sociale Responsabile di un servizio complesso e a maggior ragione un dirigente, deve essere iscritto alla Sezione A. Il DPR 328 2001 è solo parzialmente attuato, nel senso che l'Albo è effettivamente diviso in due Sezioni ma in realtà gli enti pubblici non rispettano le indicazioni in esso contenute nell'attribuire incarichi di responsabilità. Si sta cominciando da poco a vedere qualcosa, nel senso che qualche ente richiede iscritti alla Sezione A, assieme al possesso della Laurea Magistrale, per l'accesso a determinati concorsi o selezioni (ad esempio l'ASL di Firenze, la ASL di Asti o ancora le AASSLL di Roma che recentemente hanno bandito selezioni per dirigente Assistente Sociale - le ultime due con un vero e proprio concorso -).

Ricordo infine l'articolo 7 della legge 251 del 2000 che afferma che "Al fine di migliorare l'assistenza e per la qualificazione delle risorse le aziende sanitarie possono istituire il servizio dell'assistenza infermieristica ed ostetrica e il servizio sociale professionale e possono attribuire l'incarico di dirigente del medesimo servizio."

La principale differenza tra un Assistente Sociale territoriale e un Assistente Sociale responsabile di servizio o addirittura dirigente è che il primo ha il contatto *diretto* con l'utenza e si occupa in prima persona della **gestione dei casi** mentre il secondo no. Questo non vuol dire che il responsabile di servizio o il dirigente non abbiano a che fare in nessuna maniera con i casi o con i cittadini. Le situazioni più complesse e più scottanti spesso vedono anche il coinvolgimento in prima persona del responsabile. E qui (ma non solo) sta il **valore aggiunto che può dare il professionista Assistente Sociale nel ruolo di responsabile o dirigente**: conosce le leggi di settore, conosce i modelli ed i metodi del Servizio Sociale, sa come viene impostato il lavoro dal collega presente sul territorio e quindi riesce anche in modo più competente a gestire la situazione.

Ricordo a questo proposito *l'articolo 49 del Codice Deontologico, emanato dall'Ordine degli Assistenti Sociali nel 1998 e rivisto nel 2002*, che afferma quanto segue: "L'Assistente Sociale che svolge compiti di direzione o coordinamento è tenuto a rispettare e sostenere l'autonomia tecnica e di giudizio dei colleghi, a promuovere la loro formazione, la cooperazione e la crescita professionale, favorendo il confronto fra professionisti. Si adopera per promuovere e valorizzare esperienze e modelli innovativi di intervento, valorizzando altresì l'immagine del servizio sociale, sia all'interno, che all'esterno dell'organizzazione. Il rapporto gerarchico funzionale tra colleghi risponde a due livelli di responsabilità: verso la professione e verso l'organizzazione e deve essere improntato al rispetto reciproco e delle specifiche funzioni. Nel caso in cui non esista un ordine funzionale gerarchico della professione, l'Assistente Sociale risponde ai responsabili dell'organizzazione di lavoro per gli aspetti amministrativi, salvaguardando la sua autonomia tecnica e di giudizio." Questo significa che un Assistente Sociale responsabile può fare la differenza, poiché può da una parte sostenere i colleghi e

dall'altra promuovere la formazione e la collaborazione che sono alla base di una buona performance organizzativa. Inoltre i colleghi devono rispondere del loro operato professionale a lui, cosa che non dovrebbero invece fare con un responsabile non Assistente Sociale. Ha inoltre le basi professionali per poter analizzare in maniera competente la performance individuale dei collaboratori.

Un altro compito fondamentale del responsabile di servizio è quello di **suddividere il carico di lavoro** tra i collaboratori, altro aspetto che è fortemente connesso alla performance individuale ed organizzativa. Non esistono di fatto normative che dicono quanti utenti deve avere un Assistente Sociale (esistono semmai delle indicazioni relative al numero di Assistenti Sociali per abitanti). E' questo sicuramente un compito delicato, di alta professionalità, non banale e sicuramente complesso che implica la conoscenza della materia e anche le modalità di lavoro. E che è strettamente connesso alla performance individuale ed organizzativa.

I responsabili di servizio inoltre devono mettere in atto processi e servizi secondo indicazioni che arrivano da posizioni gerarchicamente superiori. **Non sempre gli Assistenti Sociali, sia che siano Assistenti sociali Territoriali sia che siano responsabili di servizio, sono coinvolti nella costruzione di tali servizi anche se a valenza fortemente professionale.** Penso che questo sia un grave errore per tutti, per la qualità del servizio, per la qualità del lavoro professionale e ovviamente anche per il cittadino, destinatario principe del servizio, anche perché disincentiva la responsabilità dell'Assistente Sociale che quasi si trova la scusa pronta se il servizio ha delle falle o non funziona.

Vi porto come esempio un recente servizio che mi trovo a gestire di inserimenti lavorativi e socio terapeutici. Io sulla carta sarei il coordinatore ma non sono stata coinvolta nella costruzione del progetto, in particolare nella costruzione del capitolato così come non sono stata coinvolta nella definizione del budget. Quando poi ho dovuto seguire il servizio mi sono resa conto che il budget previsto non era sufficiente e che molti aspetti procedurali erano decisamente da chiarire. Tutto questo è di fatto rimediabile ma ha portato via molto tempo.

Nell'esempio appena descritto è anche evidente che non è stata fatta un'**adeguata analisi del bisogno e del contesto**. E' questo un aspetto che nei Servizi Sociali spesso manca o viene affrontato in modo superficiale e sommario, anche in Regioni che sono sicuramente all'avanguardia come la Toscana.

Sono stata recentemente coinvolta in un percorso di co progettazione molto interessante, relativo alla legge 112 del 1996, che ha dato esito a dei progetti anche ben fatti. Il tutto è partito però senza un'analisi dei bisogni degli utenti in carico ai Servizi Sociali. Il rischio è che i progetti non riescano ad avere un numero sufficientemente ampio di destinatari. Anche questo aspetto è strettamente collegato alla valutazione della performance organizzativa.

Questa mancanza di analisi del contesto è purtroppo spesso presente. Ancora un esempio. Io sono inserita in un servizio dedicato ai disabili e seguo progetti per disabili. Se andate a vedere se esiste un'analisi approfondita e scientificamente valida su quali sono i bisogni dei disabili e quindi su quali basi bisogna costruire un progetto, non esiste qualcosa di completamente soddisfacente. Questo è sicuramente dovuto ad una difficoltà di definizione del concetto di disabile (Chi è il disabile? Chi ha avuto la certificazione della Legge 104? Chi è iscritto al collocamento mirato - dove si usa proprio la parola disabili per identificare chi può iscriversi-? Chi è invalido civile?). Inoltre non viene fatta un'analisi attenta dei bisogni dei disabili presenti sul territorio. Ad esempio: quanti adulti di oltre 40 anni hanno genitori anziani con problemi di salute? Quanti disabili vorrebbero un assistente personale? Spesso viene elencato quanto persone ci sono con determinate caratteristiche ma rimangono dati un po' inutili, messi lì per fare numero, in realtà non finalizzati al progetto in sé. Il Secondo Rapporto sulla disabilità della Regione Toscana è in parte un esempio di quello che voglio dire.

Ci sono molti dati in circolazione ma questi dati non sono organizzati. Ci sono molte analisi in circolazione ma spesso non sono finalizzate. E' necessario trasformare i dati in informazione, le analisi in analisi del bisogno e i progetti devono essere corredati da analisi di fattibilità e di sostenibilità e devono prevedere anche una valutazione ex post di impatto sociale.

E' infatti importante e fondamentale al fine di valutare adeguatamente la performance organizzativa di un servizio, sia esso un servizio sociale professionale che un servizio a questo collegato, **valutare l'impatto sociale dei servizi che vengono offerti**, al fine di capire se, banalmente, il servizio realmente è utile ai cittadini e in che misura modifica in positivo la loro qualità di vita. Mi sento di affermare che quasi mai questa valutazione viene fatta. Ed è invece importante iniziare a interrogarsi sulla questione ed agire di conseguenza.

Altri compiti importanti che spettano al responsabile di servizio connessi con il discorso che abbiamo voluto affrontare oggi sono quelli più strettamente collegati al vero e proprio ciclo della performance, cioè quelli connessi alla **costruzione degli obiettivi e degli indicatori** e quelli connessi alla **valutazione dei dipendenti/collaboratori**. Come noto l'oggetto della valutazione è rappresentato dalla performance individuale e dalla performance organizzativa.

Qui il responsabile del Servizio Sociale professionale ha un ruolo fondamentale, anche nella la definizione degli obiettivi e degli indicatori, e deve essere coinvolto. E' una fase importante che deve portare al miglioramento del sistema. E' inoltre importante che **gli Assistenti Sociali territoriali siano a conoscenza degli obiettivi inseriti, e che siano anche a conoscenza di quali indicatori sono utilizzati.** Ed è importante che nella definizione degli obiettivi e degli indicatori (e nella costruzione delle varie fasi previste da tutti i programmi informatici dedicati al ciclo della performance) ci sia collaborazione tra il

dirigente ed i funzionari. Ci deve essere, quindi, una piena responsabilizzazione e consapevolezza a tutti i livelli. **E la performance organizzativa e la performance individuale devono essere strettamente collegate.**

Invece difficilmente gli Assistenti Sociali vengono coinvolti ed hanno una chiara idea di quali sono gli obiettivi che il servizio deve raggiungere. Spesso rischiano di rimanere battitori liberi, avulsi da un contesto di cui invece fanno contrattualmente parte. Il loro mandato è sì professionale ma anche istituzionale.

I responsabili, per contro, spesso o non sono coinvolti nella definizione degli obiettivi e nell'identificazione degli indicatori o lo sono all'ultimo momento. Spesso l'indicazione nemmeno tanto sottesa che viene data è di trovare indicatori banali per non avere poi problemi nel raggiungimento pieno degli obiettivi.

Questo modo di procedere porta spesso alla costruzione di obiettivi troppo facilmente raggiungibili o non attinenti e a indicatori non sfidanti.

Faccio un esempio pratico che mi è capitato in questi anni. Rispetto ad un obiettivo identificato in "Applicare il case management nel lavoro del servizio sociale" l'indicatore era rappresentato da una relazione sullo stato dei fatti e dal numero di riunioni messe in atto con tutto il personale.

E' inoltre importante anche una **responsabilizzazione di tipo economico**. Spesso invece gli Assistenti Sociali territoriali non sanno qual è il budget a disposizione per le prestazioni che loro stessi avviano creando quindi ancora di più quella spaccatura tra mandato professionale e mandato istituzionale che porta a molte incomprensioni. Invece il progetto di intervento a favore del singolo utente deve giocoforza tenere conto del budget a disposizione, altrimenti perde l'ancoraggio alla realtà, diventando un contratto che non ha senso. E spesso invece i responsabili di servizio, le posizioni organizzative o i coordinatori di servizi sociali non hanno direttamente un budget a loro affidato ma solo un budget virtuale rispetto al quale la vera responsabilità rimane al dirigente o responsabile gerarchicamente più alto. Penso che questo sia un grave errore.

Purtroppo c'è una difficoltà storica delle professioni sociali di occuparsi e preoccuparsi della gestione finanziaria e degli aspetti procedurali e valutativi. Questa difficoltà deve essere assolutamente superata.

Vorrei concludere a questo punto il mio intervento con un'ultima questione. Come noto i **processi di autovalutazione, di valutazione tra pari, di Audit e di Peer Review** rappresentano un grosso aiuto per il miglioramento della performance organizzativa e individuale, per la definizione di buone prassi e per declinare le risorse e le procedure necessarie per determinati servizi o contesti. Allo stato attuale questi processi, per quanto riguarda il servizio sociale, di fatto non esistono o se esistono, toccano solo di sfuggita il Servizio Sociale. La loro presenza è invece utile e direi fondamentale in un settore come quello sociale che è ancora giovane e che, di fatto, non ha ancora un'esatta declinazione delle proprie competenze e ha solo in parte definito procedure e prassi da seguire nelle varie situazioni. Tutto questo può sicuramente arrivare dall'autovalutazione e dalla

valutazione tra pari che può dare un forte ed innovativo impulso alla performance organizzativa ma anche al sapere professionale.