

Quaderni
DELLA RICERCA SOCIALE 62

**BASIS - Benessere degli/delle Assistenti Sociali
in Italia e la Supervisione professionale.**

Approfondimenti e analisi sulle condizioni di
partenza all'avvio del LEPS Supervisione

Direzione Generale per lo sviluppo sociale e gli aiuti alle povertà

Romolo de Camillis

Divisione IV - Programmazione sociale. Segretariato della Rete della protezione e dell'inclusione sociale. Gestione e programmazione dei trasferimenti assistenziali. Politiche per l'infanzia e l'adolescenza

Renato Sampogna

A cura di

Teodora Erika Uberti: *Università Cattolica del Sacro Cuore, Centro di Ricerca in Scienze Cognitive e della Comunicazione (CSCC)*

Valentina Calcaterra: *Università Cattolica del Sacro Cuore, Centro di Ricerca Relational Social Work (RSW)*

Gianluca Argentin: *Università degli Studi Milano-Bicocca, Dipartimento di Sociologia e Ricerca sociale, Milano*

Gian Paolo Barbetta: *Università Cattolica del Sacro Cuore, Centro di ricerche sulla cooperazione e il nonprofit (CRC) e Centro di ricerca in Scienze Cognitive e della Comunicazione (CSCC)*

Maddalena Floriana Grassi: *Università degli Studi di Bari, Dipartimento di Scienze politiche, Bari*

Giuseppe Moro: *Università degli Studi di Bari, Dipartimento di Scienze politiche, Bari*

Mara Sanfelici: *Università degli Studi Milano-Bicocca, Dipartimento di Sociologia e Ricerca sociale, Milano*

Pubblicazione curata da

FNAS - Fondazione nazionale degli Assistenti sociali



Sommario

Prefazione	6
Introduzione	12
PRIMA PARTE: ALCUNI RISULTATI DAL QUESTIONARIO BASIS	13
1. Informazioni generali sui rispondenti.....	13
2. Caratteristiche del campione dei rispondenti	16
2.1 Socio-demografiche	16
2.2 Condizioni lavorative	18
2.2.1 Prossimità al luogo di lavoro.....	18
2.2.2 Setting di lavoro e dotazioni.....	19
2.3 Impegno lavorativo.....	21
2.3.1 Ruolo e area di intervento prevalente	21
2.3.2 Datore di lavoro e organizzazione prevalente.....	25
2.3.3 Ore di lavoro e retribuzione	27
2.3.4 Lavoro con le persone	29
2.3.5 Colleghi e professionisti nell'ambito lavorativo.....	31
2.4 La distribuzione delle attività lavorative.....	32
3. Tipologie contrattuali e anzianità lavorativa.....	38
4. Supervisione	43
4.1 Supervisione pregressa	43
4.2 Supervisione futura	50
5. Benessere	56
5.1 Intenzione di lasciare la professione	56
5.2 Soddisfazione rispetto al lavoro e allo stipendio.....	61
5.3 La percezione del carico lavorativo.....	67
5.4 Benessere lavorativo, organizzativo, burnout.....	75
5.4.1 Benessere lavorativo mentale	75
5.4.2 Benessere organizzativo.....	79
5.4.3 Burnout.....	83
6. Reti: prospettiva macro-organizzativa, meso-organizzativa e micro-organizzativa.....	88
7. Analisi testuale dei commenti liberi	95
8. Conclusioni conclusive sulla prima parte.....	100

SECONDA PARTE: ANALISI QUALITATIVA DELLE INTERVISTE ALLE FIGURE APICALI, RESPONSABILI DI PROGETTI PER L'ATTUAZIONE DEL LEPS SUPERVISIONE 103

1. Descrizione delle caratteristiche dei partecipanti e degli strumenti di ricerca 103

2. I temi emergenti 106

 2.1 Le sfide organizzative nella fase di progettazione e implementazione del LEPS Supervisione.....106

 2.2 L'esperienza pregressa di supervisione e la programmazione secondo i requisiti del LEPS Supervisione109

 2.3 Strategie per la progettazione e l'implementazione del LEPS Supervisione111

 2.3.1 Ascoltare i colleghi e le colleghe per comprendere e progettare111

 2.3.2 Il processo di progettazione113

 2.3.3 Trovare il supervisore..... 115

 2.3.4 Monitorare l'implementazione e l'andamento della supervisione.....118

 2.4 Il modo in cui è stata accolta la nuova politica 120

 2.4.1 L'opinione dei responsabili e delle figure apicali 120

 2.4.2 L'accoglimento della politica da parte degli/delle assistenti sociali sul campo secondo la percezione dei responsabili..... 124

 2.5 I primi esiti della partecipazione alla supervisione 129

3. Considerazioni conclusive sulla seconda parte 132

APPENDICE 1 134

APPENDICE 2: TRACCIA INTERVISTA PER FIGURE APICALI (FA) E RESPONSABILI DI PROGETTO (RP) 141



Prefazione

Il percorso di valutazione del Livello Essenziale delle Prestazioni Sociali (LEPS) *“Supervisione del personale dei servizi sociali”* nasce dall’esigenza di monitorare e identificare gli esiti dell’impatto della supervisione come leva di miglioramento del benessere lavorativo dei professionisti che operano nei servizi sociali del nostro Paese. L’obiettivo principale è indagare come le varie forme di supervisione possano contribuire a garantire servizi di qualità per le persone, le famiglie e le comunità che ai servizi sociali si rivolgono per trovare supporto nei momenti di difficoltà e ridurre il burnout e sostenere il benessere degli operatori.

Il LEPS, definito nel Piano Nazionale degli Interventi e dei Servizi Sociali 2021-2023, è richiamato dall’articolo 1, comma 170 della legge 30 dicembre 2021, n. 234 e ss. mm. ii, la quale, tra l’altro, si è incaricata, al comma 159, di esplicitare che cosa debba intendersi per LEPS, precisando appunto che *“i livelli essenziali delle prestazioni sociali (LEPS) sono costituiti dagli interventi, dai servizi, dalle attività e dalle prestazioni integrate che la Repubblica assicura, sulla base di quanto previsto dall’articolo 117, secondo comma, lettera m), della Costituzione e in coerenza con i principi e i criteri indicati agli articoli 1 e 2 della legge 8 novembre 2000, n. 328, con carattere di universalità su tutto il territorio nazionale per garantire qualità della vita, pari opportunità, non discriminazione, prevenzione, eliminazione o riduzione delle condizioni di svantaggio e di vulnerabilità”*. Tale riconoscimento rende la supervisione professionale un elemento imprescindibile per garantire la qualità e l’accessibilità dei servizi sociali in tutto il territorio nazionale, rappresentando non solo un momento di riflessione individuale sull’attività svolta ma uno spazio di crescita collettiva, che permette a ciascun professionista di migliorare la gestione della casistica e di rafforzare le competenze analitiche, operative e strategiche. La sua funzione, inoltre, va oltre il supporto tecnico: essa rappresenta un importante strumento di governance e coordinamento dei servizi sociali, contribuendo a migliorare l’organizzazione e l’efficacia degli interventi, in particolare per le situazioni complesse.

In Italia, la supervisione professionale coinvolge poco meno di 600 Ambiti Territoriali Sociali (ATS) e oltre 15 mila operatori. Attraverso la supervisione, questi professionisti possono confrontarsi su casi complessi e sviluppare strategie di intervento più efficaci, favorendo una maggiore coerenza e qualità nei servizi. La supervisione rappresenta, quindi, una leva fondamentale per garantire il miglioramento continuo del sistema dei servizi sociali, assicurando che la cura delle persone sia sempre affrontata in modo adeguato ed equo.

Per lo sviluppo del LEPS, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha stipulato un accordo con il Consiglio Nazionale dell'Ordine degli Assistenti Sociali (CNOAS) che si avvale per l'attuazione anche della Fondazione Nazionale degli Assistenti Sociali (FNAS). Nell'ambito della collaborazione, le attività di valutazione rappresentano un processo complessivo che attraverso un approccio integrato e collaborativo con alcune università italiane – Università di Bari, Milano-Bicocca, e Cattolica del Sacro Cuore – ha lo scopo di monitorare e valutare l'introduzione e l'attuazione del LEPS Supervisione.

Il percorso – denominato Progetto di Valutazione del LEPS Supervisione (Va.Le.S.) –, si sviluppa in diversi work packages (WP), ciascuno volto a esplorare aspetti cruciali per comprendere l'efficacia della supervisione e i suoi effetti. Il percorso, certamente ambizioso, non solo fornirà una fotografia dettagliata del processo e dei risultati dell'introduzione della supervisione come LEPS, ma permetterà di identificare i punti di forza e le sfide, assicurando che le pratiche migliori vengano riconosciute e replicate. L'approccio al monitoraggio è duplice: da un lato, attraverso un'indagine quantitativa, e dall'altro mediante interviste e focus group per approfondire la percezione dei professionisti.

Ogni work package (WP) è dedicato a un aspetto specifico del processo di monitoraggio, valutazione e protocollazione delle buone pratiche. Il primo WP, da cui deriva il report che qui si presenta, si è concluso con l'analisi dei dati raccolti tramite il questionario BASIS, che ha esplorato il benessere e le condizioni di lavoro degli assistenti sociali prima dell'introduzione della supervisione come LEPS. Le due fasi di questo WP hanno contribuito a delineare le condizioni di contesto e le caratteristiche socio-professionali degli operatori, gettando le basi per le analisi successive. Il WP2 – Monitoraggio e percezione dell'implementazione dei progetti di supervisione – gestito dall'Università di Milano-Bicocca, mira a monitorare la fase di implementazione del LEPS Supervisione attraverso dati amministrativi e focus group; questo WP non solo raccoglie informazioni sull'implementazione effettiva, ma analizza anche la percezione degli assistenti sociali e dei responsabili rispetto al processo. L'attività di mappatura permette di comprendere quali forme di supervisione, tra quelle mono-professionale, individuale e organizzativa, risultino più efficaci in termini di benessere percepito e supporto professionale. Il WP3 – Valutazione dell'impatto della supervisione sul benessere e sull'efficacia organizzativa –, coordinato dall'Università Cattolica, il focus si sposta sulla valutazione dell'impatto della supervisione attraverso un'analisi longitudinale. L'obiettivo è identificare eventuali cambiamenti nel benessere degli operatori e nella qualità percepita dei servizi erogati, prima e dopo l'implementazione del LEPS. Verranno analizzate le caratteristiche della supervisione e le variabili organizzative per determinare quali di queste influenzano maggiormente il benessere e la performance degli operatori. Il WP4 – Identificazione e protocollazione delle buone pratiche – gestito dall'Università di Bari, si dedica all'identificazione delle buone pratiche nella supervisione. Questo WP coinvolge

professionisti e responsabili del settore per definire criteri di eccellenza nella supervisione, con l'obiettivo di documentare e diffondere prassi consolidate. Inoltre, viene raccolto il punto di vista dei beneficiari dei servizi, per valutare l'impatto della supervisione sulla qualità delle prestazioni offerte. Questo WP include la realizzazione di case studies, che approfondiranno i fattori strutturali e organizzativi alla base di una supervisione efficace e sostenibile.

La strutturazione di Va.Le.S. permette non solo di monitorare e valutare l'efficacia della supervisione, ma anche di individuare e diffondere modalità operative che possano essere replicate. La combinazione di analisi quantitativa e qualitativa offre una visione completa delle dinamiche di supervisione, contribuendo a migliorare la sostenibilità e l'efficacia dei servizi sociali.

Questo volume raccoglie i primi esiti del processo di valutazione, risultato di una ricerca effettuata tramite un questionario somministrato tra novembre 2023 e marzo 2024, che ha coinvolto oltre 19.000 assistenti sociali. I dati ottenuti delineano un panorama in cui emerge non solo la struttura e l'organizzazione degli ATS, ma anche il vissuto degli operatori rispetto al carico di lavoro, la gestione delle relazioni interpersonali e il supporto percepito all'interno delle istituzioni. Questi aspetti risultano centrali per valutare l'efficacia degli interventi sociali e il loro impatto sulla coesione e sul benessere collettivo.

Il tema della supervisione professionale è esplorato in modo particolarmente significativo. Questo strumento emerge come un elemento chiave per il miglioramento del benessere e per il supporto agli operatori, facilitando l'interazione fra colleghi e rafforzando le capacità professionali. Il report approfondisce la supervisione sia come esperienza passata sia come prospettiva futura, evidenziando il ruolo del LEPS Supervisione.

Oltre alla descrizione quantitativa dei dati, nel volume troviamo una prima analisi qualitativa delle interviste condotte con i responsabili dei progetti di supervisione. Tale sezione offre un approfondimento sulle sfide e le strategie adottate per l'implementazione della supervisione professionale, restituendo una visione completa delle dinamiche e delle percezioni che influenzano questo settore in continua evoluzione.

Uno degli elementi più rilevanti messi in luce dal report è il ruolo centrale della supervisione professionale nel promuovere il benessere lavorativo e nell'ottimizzare la qualità delle prestazioni. Il 33.3% dei rispondenti ha dichiarato di aver fruito di una qualche forma di supervisione negli ultimi due anni. Questo aspetto risulta cruciale, poiché la supervisione – sia in forma individuale che organizzativa o di gruppo – è percepita come uno strumento indispensabile per lo sviluppo professionale, per

migliorare il rapporto con i colleghi e con le persone e per gestire più efficacemente il carico di lavoro organizzativo.

Dalle risposte al questionario BASIS è emerso che il benessere professionale risente notevolmente della mancanza di momenti di supporto strutturato, con conseguenze sia sul livello di soddisfazione personale che sull'efficacia del servizio offerto. La ricerca evidenzia inoltre come l'esperienza della supervisione possa incidere positivamente sulla riduzione del burnout e della soddisfazione lavorativa. Infatti, chi ha partecipato a momenti di supervisione ha riportato benefici significativi in termini di miglioramento del benessere lavorativo complessivo. A fronte di queste considerazioni, il report sottolinea l'importanza dell'introduzione della supervisione quale LEPS, volto a istituzionalizzare pratiche di supporto e riflessione professionale.

Un altro aspetto significativo emerso dal questionario riguarda il c.d. 'carico di lavoro'. La percezione di un carico eccessivo è diffusa, sia per quanto riguarda le attività dirette con le persone, sia per le attività di back-office e organizzative e viene evidenziata la necessità di migliorare l'allocazione delle risorse e di fornire un sostegno strutturato attraverso momenti di supervisione e formazione continua, così da garantire agli assistenti sociali un ambiente di lavoro più bilanciato e sostenibile.

Dal punto di vista organizzativo e tecnologico, il report esplora anche le differenze tra Nord, Centro e Sud Italia in termini di dotazioni strumentali e supporto logistico. Le regioni del Nord e del Centro risultano mediamente più attrezzate, mentre nelle regioni del Sud e nelle Isole emergono maggiori difficoltà, che influiscono sulla qualità e sull'efficacia delle prestazioni.

L'introduzione della supervisione come strumento diffuso potrà avere effetti positivi anche sulla qualità dei servizi sociali. Dal punto di vista operativo, infatti, i dati BASIS hanno evidenziato come il sovraccarico di lavoro influisca negativamente sulle performance professionali e sulla gestione efficace dei casi. Va.Le.S., nel suo sviluppo complessivo, punta a dimostrare se e come la supervisione possa contribuire a migliorare non solo la gestione dei singoli casi, ma anche la capacità di coordinamento tra i vari servizi, riducendo la frammentazione degli interventi e garantendo risposte più tempestive e complete ai bisogni della cittadinanza.

Infine, la soddisfazione professionale complessiva resta alta nonostante le sfide, e solo il 17.8% dei rispondenti sta considerando di lasciare la professione. Tuttavia, il report evidenzia come i professionisti sentano la necessità di percorsi di supervisione professionale e di un riconoscimento più adeguato, che rispecchi la complessità delle responsabilità assunte. Nelle risposte aperte emerge inoltre un apprezzamento per il progetto di monitoraggio da parte del Ministero, con la speranza che i risultati dell'indagine possano tradursi in azioni concrete per migliorare le condizioni di lavoro.

In sintesi, questo report non solo documenta la situazione attuale, ma offre anche spunti preziosi per lo sviluppo di pratiche di supervisione strutturate e per la promozione del benessere organizzativo. Rappresenta, dunque, un invito a un impegno collettivo per il rafforzamento del sistema di servizi sociali, nella convinzione che la qualità della vita degli assistenti sociali e, in generale degli operatori dei servizi alla persona, sia direttamente collegata alla qualità dei servizi erogati alla comunità. In questo contesto, la supervisione si configura come uno strumento essenziale per supportare i professionisti del servizio sociale e per rispondere alle esigenze di un panorama sociale sempre più complesso e frammentato.

L'introduzione di un sistema di supervisione strutturato rappresenta un'opportunità unica per promuovere un ambiente di lavoro in cui il benessere degli operatori sia al centro dell'attenzione, e dove la qualità dei servizi offerti alla cittadinanza possa migliorare grazie a un supporto professionale costante. Attraverso questo percorso, si auspica che le buone pratiche di supervisione possano diventare parte integrante del servizio sociale in Italia, contribuendo così a garantire il diritto alla cura, alla dignità e alla qualità della vita, sia per i professionisti sia per le persone da loro supportate.

Attraverso i risultati di Va.Le.S., il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e gli enti di settore avranno a disposizione una base empirica solida per costruire percorsi che accompagnino e strutturino la supervisione nei servizi sociali. Le evidenze raccolte offriranno coordinate teoriche e pratiche, necessarie per affrontare con efficacia le sfide della valutazione nei processi complessi. In un sistema dove i bisogni e le vulnerabilità sono sempre più eterogenei, infatti, emerge l'esigenza di una supervisione che permetta di valutare in modo critico e costruttivo l'operato nei servizi sociali, orientando verso decisioni informate e metodologie aggiornate. Gli esiti, inoltre, potranno guidare le politiche di settore verso una maggiore attenzione al benessere degli operatori, al riconoscimento della complessità del loro ruolo e alla promozione di un sistema di supervisione integrato e sostenibile. In sintesi, Va.Le.S. rappresenta un'occasione cruciale per rafforzare il sistema dei servizi nel nostro Paese, rendendolo più resiliente e in grado di rispondere alle sfide sempre più complesse poste dalla società contemporanea.

Per questi motivi, sono lieto, dunque, di presentare questo volume che espone ed approfondisce gli esiti della prima parte della ricerca, per il valore che essi esprimono nell'intento di fornire una base conoscitiva e indirizzi metodologici a tutti gli attori coinvolti nel processo di sviluppo del LEPS, per potenziare la qualità del nostro lavoro e rafforzare il nostro impatto all'interno dei servizi sociali per migliorare la qualità degli interventi e garantire un supporto sempre più attento e inclusivo alle comunità e, in esse, alle persone maggiormente a rischio di esclusione.

Un grazie, quindi, ai ricercatori e alle ricercatrici, alle autrici e, non in ultimo, a tutti i professionisti che hanno offerto il loro contributo per la ricchezza dei contenuti e degli spunti riflessivi offerti.

Roma, dicembre 2024

Renato Sampogna

Dirigente della divisione IV – Programmazione sociale. Segretario della Rete della protezione e dell'inclusione sociale. Gestione e programmazione dei trasferimenti assistenziali. Politiche per l'infanzia e l'adolescenza.

Introduzione

Questo quaderno presenta i risultati della prima fase di una ricerca che ha l'obiettivo di valutare l'impatto ed il processo di implementazione del LEPS (Livello Essenziale delle Prestazioni Sociali) Supervisione, una recente politica che ha introdotto per la prima volta in Italia la supervisione nei servizi sociali.

In particolare, questa ricerca presenta i risultati derivanti dalla somministrazione, tra novembre 2023 e marzo 2024, di una *survey* online denominata **BASIS** (Benessere degli/delle Assistenti Sociali in Italia e la Supervisione Professionale - LEPS), che ha coinvolto 19.358 assistenti sociali. Inoltre, include l'analisi qualitativa basata su 21 interviste (una per regione e due per il Trentino Alto Adige) realizzate a maggio 2024 con figure apicali responsabili delle funzioni di coordinamento del LEPS negli Ambiti Territoriali Sociali.

L'organizzazione di questo è distinta in due parti: la **Prima parte** riporta i risultati del questionario BASIS, la **Seconda parte** riguarda i risultati delle interviste svolte alle 21 figure apicali responsabili di progetti LEPS supervisione.

La **prima parte** del quaderno è così strutturata: il paragrafo 1 presenta le informazioni generali sulla *survey* BASIS; il paragrafo 2 dettaglia le caratteristiche socio-demografiche dei rispondenti, entrando nel dettaglio delle caratteristiche personali, delle condizioni lavorative, dell'impegno lavorativo e della distribuzione delle attività lavorative; il paragrafo 3 descrive le tipologie contrattuali e l'anzianità lavorativa dei partecipanti; il paragrafo 4 sintetizza i tipi di supervisione, pregressa e futura ricevuta dai rispondenti; il paragrafo 5 dettaglia i risultati relativi al benessere degli assistenti sociali; il paragrafo 6 presenta le caratteristiche dell'organizzazione lavorativa secondo una prospettiva macro-organizzativa, meso-organizzativa, cioè a livello di gruppo di lavoro, e micro-organizzativa, cioè a livello di singoli; il paragrafo 7 riporta l'analisi testuale dei commenti volontari, rilevati attraverso la domanda aperta inserita alla fine del questionario.

La **seconda parte** del quaderno presenta i risultati dell'analisi qualitativa condotta sui testi delle interviste del maggio 2024. Obiettivo principale delle interviste è stato quello di esplorare la prospettiva dei partecipanti sull'introduzione e l'avvio dell'implementazione della politica LEPS nei loro territori, rilevando la loro rappresentazione dei punti di forza e delle criticità in tale processo.

Questa parte è organizzata in 5 paragrafi: nel primo paragrafo si dettaglia la selezione del campione degli intervistati; nel secondo si mettono in evidenza le sfide organizzative nella fase di progettazione e implementazione del LEPS Supervisione; nel terzo si analizzano l'esperienza pregressa di supervisione e la programmazione secondo i requisiti del LEPS Supervisione; nel quarto si illustrano le strategie per la progettazione e l'implementazione del LEPS Supervisione; nel quinto si approfondiscono il modo in cui è stata accolta la nuova politica negli enti e i primi esiti della partecipazione alla supervisione.

Ogni parte include una parte conclusiva che sintetizza i risultati.

PRIMA PARTE: ALCUNI RISULTATI DAL QUESTIONARIO BASIS

Il questionario ha raggiunto 19.358 assistenti sociali anche se il tasso di risposta è stato più elevato nelle macroregioni del Nord-Ovest e del Nord-Est e più basso in quella del Sud e Isole. Di conseguenza, il campione di analisi sovra-rappresenta le popolazioni delle prime due macro-regioni e sotto-rappresenta quella dell'ultima. Analogamente, il tasso di risposta degli assistenti sociali iscritti alla sezione A dell'Albo è stato più elevato rispetto a quello degli assistenti sociali iscritti alla sezione B. Un fenomeno simile si è verificato anche per gli assistenti sociali più anziani (da 41 a 60 anni) che mostrano un tasso di risposta più elevato rispetto a quelli più giovani (da 21 a 40 anni) (si veda Appendice 1 per dettagli).

1. Informazioni generali sui rispondenti

La prima *wave* del questionario BASIS è stata erogata dal 16 novembre 2023 al 4 marzo 2024.

L'analisi si concentra su **19.358** rispondenti che hanno completato l'intero questionario (**Tabella 1**), pari al 41,5% degli iscritti totali all'Ordine professionale degli Assistenti sociali.

Il questionario è composto (fino ad un massimo) di **123 domande**. Le statistiche relative ai tempi di compilazione completa sono state: il 25% dei rispondenti ha compilato il questionario in un tempo massimo di **22 minuti**, il 50% in un massimo di **29 minuti**, mentre il 75% lo ha compilato in un massimo di **46 minuti** circa.

Tabella 1: Distribuzione dei questionari compilati

	Numero	Percentuale su iscritti all'Albo
Totale AS iscritti all'Ordine (maggio 2024)	47.240	
Totale rispondenti	24.304	51,4%
in attività*	20.201	
questionari completi	19.358	41,0%
non in attività**	4.012	
questionari completi	3.998	

* rispondono Sì alla domanda "Attualmente Lei esercita la professione di assistente sociale?".

** rispondono No alla domanda "Attualmente Lei esercita la professione di assistente sociale?".

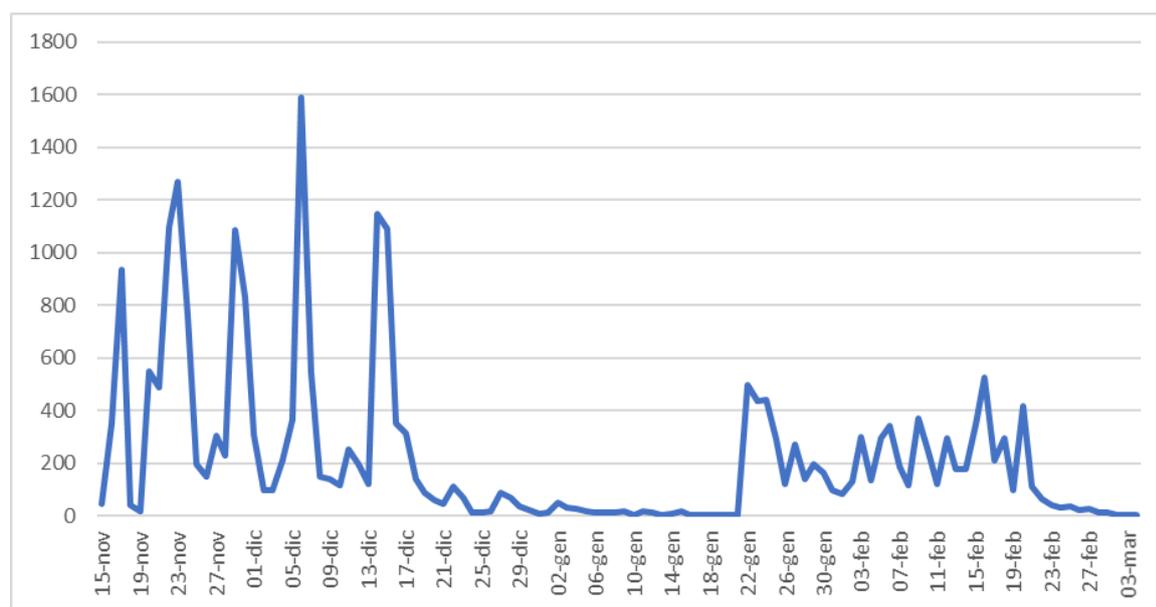
La **Figura 1** mostra l'utilità dell'invio dei solleciti personalizzati: in corrispondenza dei picchi del grafico sono state inviate le mail di sollecito agli assistenti sociali.

Le **Tablelle 2 e 3** indicano alcune statistiche descrittive sui rispondenti, come quota degli iscritti per macroregione (**Tabella 2**) e regione (**Tabella 3**) e Sezioni A e B dell'Albo professionale.

In generale il tasso di risposta ha visto gli iscritti alla sezione A più partecipi rispetto a quelli della sezione B dell'Albo: in particolare ha risposto il 46,2% sul totale degli iscritti alla prima sezione rispetto al 36,8% della seconda.

La **Tabella 2** analizza i tassi di risposta per macroregioni. Le celle colorate indicano che la quota di rispondenti è sotto la media nazionale. Le macroregioni più attive nel rispondere al questionario BASIS sono quelle del Nord-Ovest, Nord-Est e del Centro, mentre Sud e Isole hanno registrato tassi di risposta più bassi. Il risultato è simmetrico sia per la sezione A sia per la sezione B dell'Albo.

Figura 1: Effetto dei solleciti sulle compilazioni nel tempo



La **Tabella 3** si concentra sul tasso di risposta per regioni italiane. I risultati confermano quanto descritto nella **Tabella 2** con alcune peculiarità, come il tasso di risposta degli assistenti sociali della Sardegna iscritti alle sezioni A e B, superiori alla media nazionale, ma anche il tasso di risposta inferiore alla media nazionale dei rispondenti iscritti alla sezione A nelle Marche e alla sezione B in Umbria.

Tabella 2: Rispondenti e iscritti all'Albo (23 maggio 2024) per macroregione

Macro regione	Rispondenti			Iscritti			Rispondenti sul totale degli iscritti		
	Sezion e A	Sezion e B	TOTAL E	Sezion e A	Sezion e B	TOTAL E	Sezione A	Sezion e B	TOTAL E
Nord-Ovest	2.276	2.988	5.264	3.872	5.696	9.568	58,8%	52,5%	55,0%
Nord Est	2.018	2.061	4.079	3.668	4.223	7.891	55,0%	48,8%	51,7%
Centro	1.863	1.805	3.668	3.598	4.651	8.249	51,8%	38,8%	44,5%
Sud	2.060	1.743	3.803	6.222	7.745	13.967	33,1%	22,5%	27,2%
Isole	1.491	1.053	2.544	3.657	3.908	7.565	40,8%	26,9%	33,6%
TOTALE	9.708	9.650	19.358	21.017	26.223	47.240	46,2%	36,8%	41,0%

Tabella 3: Rispondenti e iscritti all'Albo (23 maggio 2024) per regione

Macro regione	Regione	Rispondenti			Iscritti			Rispondenti sul totale degli iscritti		
		Sez A	Sez B	TOT	Sez A	Sez B	TOT	Sez A	Sez B	TOT
Nord-Ovest	Liguria	301	264	565	537	697	1.234	56,1%	37,9%	45,8%
Nord-Ovest	Lombardia	1.378	1.943	3.321	2.360	3.414	5.774	58,4%	56,9%	57,5%
Nord-Ovest	Piemonte	578	741	1.319	947	1.518	2.465	61,0%	48,8%	53,5%
Nord-Ovest	Valle d'Aosta	19	40	59	28	67	95	67,9%	59,7%	62,1%
Nord-Est	Emilia Romagna	665	779	1.444	1.184	1.550	2.734	56,2%	50,3%	52,8%
Nord-Est	Friuli Venezia Giulia	217	217	434	430	489	919	50,5%	44,4%	47,2%
Nord-Est	Veneto	919	839	1.758	1.662	1.746	3.408	55,3%	48,1%	51,6%
Nord-Est	Trentino Alto Adige	217	226	443	392	438	830	55,4%	51,6%	53,4%
Centro	Lazio	883	782	1.665	1.779	2.121	3.900	49,6%	36,9%	42,7%
Centro	Marche	246	268	514	553	666	1.219	44,5%	40,2%	42,2%
Centro	Toscana	560	651	1.211	921	1.481	2.402	60,8%	44,0%	50,4%
Centro	Umbria	174	104	278	345	383	728	50,4%	27,2%	38,2%
Sud	Abruzzo	236	225	461	564	791	1.355	41,8%	28,4%	34,0%
Sud	Basilicata	115	83	198	290	265	555	39,7%	31,3%	35,7%
Sud	Calabria	377	226	603	1.357	1.094	2.451	27,8%	20,7%	24,6%
Sud	Campania	511	485	996	1.844	2.419	4.263	27,7%	20,0%	23,4%
Sud	Molise	63	70	133	193	330	523	32,6%	21,2%	25,4%
Sud	Puglia	758	654	1.412	1.974	2.846	4.820	38,4%	23,0%	29,3%
Isole	Sardegna	318	412	730	632	931	1.563	50,3%	44,3%	46,7%
Isole	Sicilia	1.173	641	1.813	3.025	2.977	6.002	38,8%	21,5%	30,2%
	TOTALE	9.708	9.650	19.358	21.017	26.223	47.240	46,2%	36,8%	41,0%

2. Caratteristiche del campione dei rispondenti

In questa sezione vengono approfondite le caratteristiche dei rispondenti, ed in particolare: le caratteristiche socio-demografiche; le condizioni lavorative, distinte tra prossimità al lavoro, impegno lavorativo in termini di ore, datore di lavoro e organizzazione prevalente, ruolo ed area di intervento prevalente e frequenza di lavoro con le persone; le caratteristiche del *setting* di lavoro.

2.1 Socio-demografiche

Il 94,12% dei rispondenti è donna e la quasi totalità (99,69%) ha cittadinanza italiana.

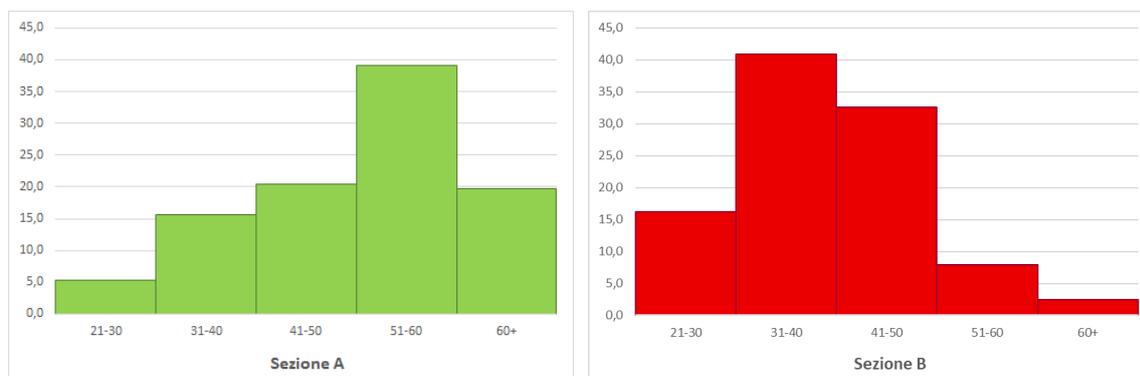
Rispetto alla distribuzione per classi di età, si rileva che il 78,17% dei rispondenti ha un'età compresa tra 31 e 60 anni.

Tabella 4: Rispondenti per età e Sezione (valori percentuali)

	Sezione A	Sezione B	TOTALE
21-30	5,3	16,2	10,8
31-40	15,5	40,9	28,2
41-50	20,4	32,6	26,5
51-60	39,1	7,9	23,5
60+	19,7	2,4	11,1
TOTALE	100	100	100
Valori assoluti	9.707	9.651	19.358

Analizzando l'età per sezione dell'Albo, si osservano leggere differenze: i rispondenti iscritti alla sezione A sono più anziani dei rispondenti iscritti alla sezione B dell'Albo (**Tabella 4 e Figura 2**).

Figura 2: Rispondenti per classi di età e Sezioni A e B dell'Albo



L'analisi congiunta del titolo di studio¹ e dell'età per Sezione A e B riflette le tipicità delle sezioni dell'Albo (**Tabella 5** e **6**): la maggior parte degli iscritti alla sezione A dell'Albo (52,6%) è in possesso di una laurea magistrale, mentre la maggior parte degli iscritti alla sezione B dell'Albo (63,3%) è in possesso solamente della laurea triennale.

Tabella 5: Rispondenti per classe di età e titolo di studio Sezione A (valori percentuali)

	21-30	31-40	41-50	51-60	60+	TOTALE (%)
Diploma Universitario	0,0	0,0	6,6	19,0	8,6	34,3
Laurea Triennale	0,1	0,1	3,2	5,8	3,2	12,4
Laurea Magistrale	5,2	15,2	10,4	14,0	7,8	52,6
Dottorato	0,0	0,2	0,3	0,2	0,1	0,7
TOTALE (%)	5,3	15,6	20,4	39,1	19,7	100

Tabella 6: Rispondenti per classe di età e titolo di studio Sezione B (valori percentuali)

	21-30	31-40	41-50	51-60	60+	TOTALE (%)
Diploma Universitario	0,0	0,1	3,7	3,3	1,5	8,5
Laurea Triennale	11,3	27,1	20,9	3,3	0,7	63,3
Laurea Magistrale	4,9	13,6	8,0	1,3	0,2	28,0
Dottorato	0,0	0,1	0,1	0,0	0,0	0,2
TOTALE (%)	16,3	40,9	32,6	7,9	2,4	100

La **Tabella 7** mostra la distribuzione totale dei carichi di cura personali, in termini di figli minori di 14 anni o di persone adulte in difficoltà o non autosufficienti di cui prendersi cura, che potrebbero influenzare il benessere dei professionisti. La distribuzione congiunta di queste due variabili mostra che il 7,7% dei rispondenti sostiene particolari carichi di cura personali perché si deve prendere cura di figli minori di 14 anni e di persone adulte in difficoltà o non autosufficienti.

Tabella 7: Carichi personali (valori percentuali)

	Con persone adulte di cui prendersi cura	Senza persone adulte di cui prendersi cura	TOTALE (%)
Figli minori di cui prendersi cura	7,7	25,9	33,6
No figli minori di cui prendersi cura	20,4	46,0	66,4
TOTALE (%)	28,1	71,9	100

¹ In questa analisi il titolo della laurea triennale (LT) include sia laurea triennale della classe L-39 sia altre lauree triennali. Con l'etichetta LM si intendono la Laurea magistrale della classe L-56, la laurea specialistica della classe LM-87, la laurea quadriennale del vecchio ordinamento in servizio sociale, ed infine altre lauree magistrali.

Analizzando questa distribuzione per sezione dell'Albo, si osservano le peculiarità legate alle classi di età ed all'anzianità lavorativa. In particolare: il 44,9% dei rispondenti iscritti alla sezione B dell'Albo si deve prendere cura di figli minori di 14 anni contro il 22,4% iscritto alla sezione A; il 34,7% degli iscritti alla sezione A si deve prendere cura di adulti non autonomi o non autosufficienti contro il 22,5% degli iscritti alla sezione B. Queste differenze sono legate alle diverse età delle persone iscritte: gli iscritti alla sezione B sono più giovani ed in età fertile, mentre gli iscritti alla sezione A sono per la maggior parte in età più matura.

2.2 Condizioni lavorative

Questa sezione include una serie di informazioni relative alle condizioni lavorative dei rispondenti. In particolare, si approfondiscono di seguito gli aspetti logistici che possono rappresentare maggiore o minore stato di benessere, quali prossimità al luogo di lavoro (2.2.1), *setting* di lavoro e dotazioni strumentali (2.2.2).

2.2.1 Prossimità al luogo di lavoro

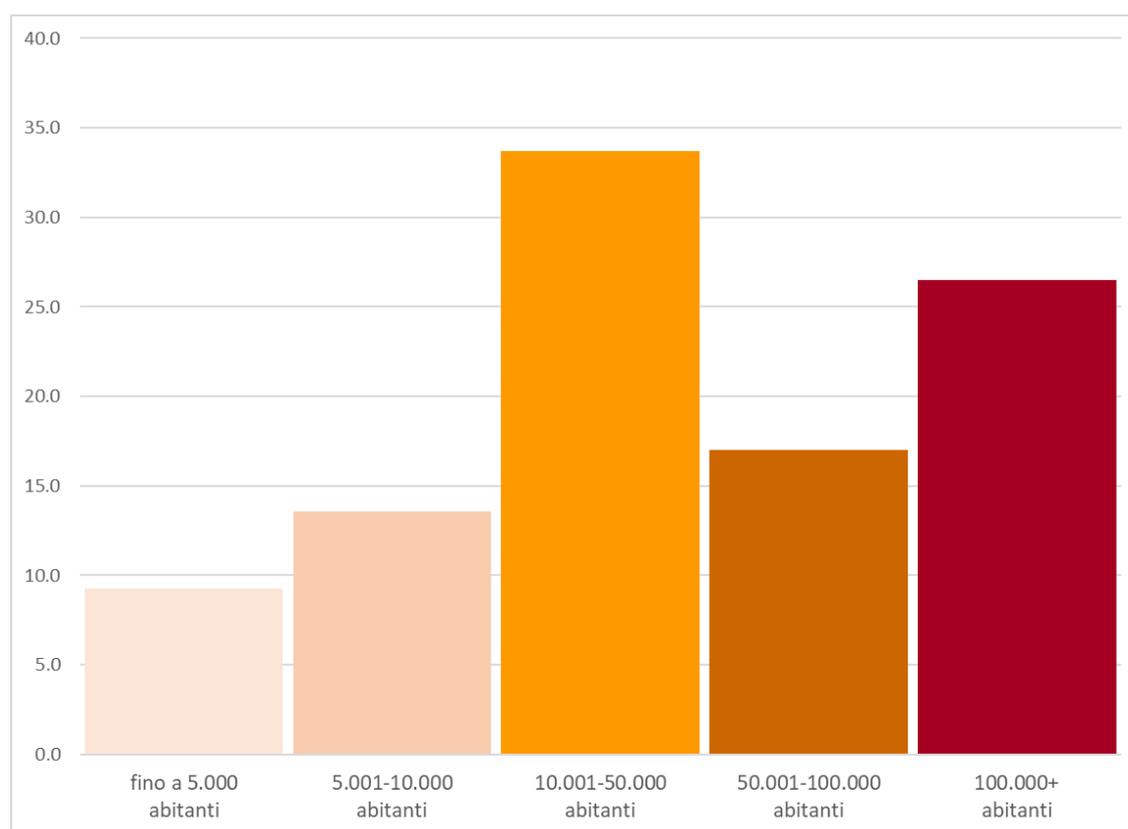
I rispondenti al questionario BASIS vivono molto vicini al luogo di lavoro (**Tabella 8**): il 44,1% lo raggiunge in meno di 20 minuti, ed il 37,8% in un tempo compreso tra 21 e 40 minuti. L'80,3% dei rispondenti raggiunge il luogo di lavoro con propri mezzi motorizzati. La categoria dei professionisti che lavora esclusivamente da casa è residuale (0,3% del totale dei rispondenti), ad indicare che, dopo il COVID, gli assistenti sociali sono tornati ad una modalità di lavoro tradizionale.

Tabella 8: Prossimità al luogo di lavoro (valori percentuali)

	a piedi	in bicicletta o monopattino	in autobus	in treno	con propri mezzi motorizzati	lavoro da casa	TOTALE (%)
Meno di 20min	5,3	1,9	0,9	0,3	35,7	0,0	44,1
21-40min	0,9	0,7	2,5	1,0	32,8	0,0	37,8
41-60min	0,1	0,0	1,5	1,7	9,6	0,0	13,0
60min+	0,0	0,0	0,9	1,7	2,2	0,0	4,8
Lavoro da casa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3	0,3
TOTALE (%)	6,3	2,6	5,8	4,7	80,3	0,3	100

La **Figura 3** mostra la distribuzione della popolazione del Comune in cui i rispondenti lavorano prevalentemente. Dalla distribuzione si può notare che la maggior parte (33,7%) lavora in comuni di dimensioni medio piccole (da 10.000 a 50.000 abitanti) oppure in comuni molto grandi (26,5%).

Figura 3: Rispondenti per popolazione del Comune sede del lavoro prevalente



2.2.2 Setting di lavoro e dotazioni

Le risposte relative al *setting* lavorativo permettono di descrivere le caratteristiche fisiche e di dotazione dell'ambiente di lavoro.

La **Tabella 9** riporta le informazioni dell'ambiente lavorativo distinte per macroregione. Prima di entrare nel dettaglio geografico, osserviamo la riga relativa al totale per leggere la dotazione a livello nazionale. Il 46,4% ha un ufficio condiviso ma una scrivania personale, mentre il 37,6% dei rispondenti ha un ufficio personale ed esclusivo.

Analizzando invece la Tabella e dettagliando le differenze regionali, si evince che, mentre nel Nord-Est il 50,1% dei professionisti ha a disposizione un ufficio personale e condiviso, questa quota scende al 29,4% nel Sud. Se ci concentriamo sulle postazioni più precarie ("Adatto la postazione"), è interessante osservare che le quote maggiori (8,5% e 6,4%) si registrano nelle regioni del Sud Italia e nelle Isole.

È chiaro che la mancanza di un ufficio ad uso esclusivo comporta la necessità di avere una stanza ad hoc per lo svolgimento dei colloqui con le persone/famiglie, oppure di doversi organizzare di volta in volta tra colleghe e colleghi per individuare uno spazio che permetta la necessaria riservatezza nei momenti di incontro con le persone.

Tabella 9: Macroregione e ambiente lavorativo

	Ufficio personale ed esclusivo	Ufficio condiviso e scrivania personale	Ufficio e scrivania condivisi	Adatto la postazione	Totale	Valori assoluti
Nord-Ovest	39,4	49,0	6,7	4,9	100	5.264
Nord-Est	50,1	40,6	6,1	3,2	100	4.079
Centro	32,0	51,9	10,8	5,4	100	3.668
Sud	29,4	44,3	17,8	8,5	100	3.802
Isole	34,6	45,8	13,2	6,4	100	2.545
TOTALE (%)	37,6	46,4	10,4	5,5	100	19.358

Passiamo ora alla dotazione informatica, quale l'uso esclusivo, condiviso oppure la mancanza di personal computer, di accesso ad Internet, webcam, telefono e telefono cellulare.

Tabella 10: Disponibilità di tecnologie

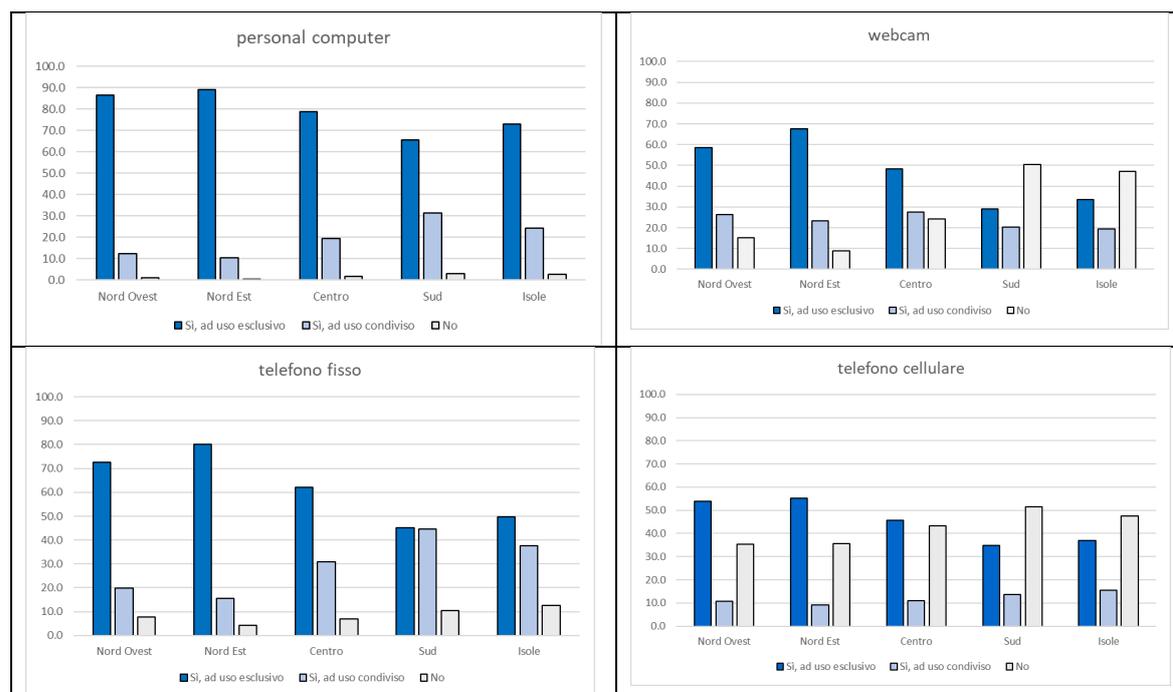
	Sì, ad uso esclusivo	Sì, ad uso condiviso	No	Totale
PC	79,8	18,6	1,6	100
Internet	59,6	39,3	1,1	100
Webcam	49,5	23,9	26,7	100
Telefono	63,8	28,1	8,1	100
Cellulare	46,7	11,7	41,6	100

La **Tabella 10** riporta la disponibilità delle dotazioni tecnologiche degli assistenti sociali in Italia. La situazione mostra una buona dotazione ad uso esclusivo di personal computer (79,8%), mentre il 63,8% ha ad uso esclusivo il telefono. Solo il 49,5% ha una webcam ad uso esclusivo, e solo il 46,7% ha un cellulare ad uso esclusivo. È interessante notare che il 25,6% dei rispondenti non ha come dotazione una webcam, forse ad indicare l'obsolescenza della dotazione informatica, visto che i computer di nuova generazione generalmente hanno una webcam incorporata.

La **Figura 4** mostra le dotazioni informatiche di personal computer, webcam, telefono fisso e cellulare per macroregione geografica. La dicotomia Nord/Sud caratterizza anche questa dotazione: mentre il Nord ha una copertura maggiore del 50% in termini di uso esclusivo di tutte queste dotazioni, il Sud e le Isole hanno, in valore percentuale, dotazioni inferiori.

Questo dato risulta interessante in relazione al potenziale sviluppo dell'utilizzo della tecnologia a supporto del lavoro dell'assistente sociale (*digital social work*).

Figura 4: Dotazione tecnologica per aree geografiche



2.3 Impegno lavorativo

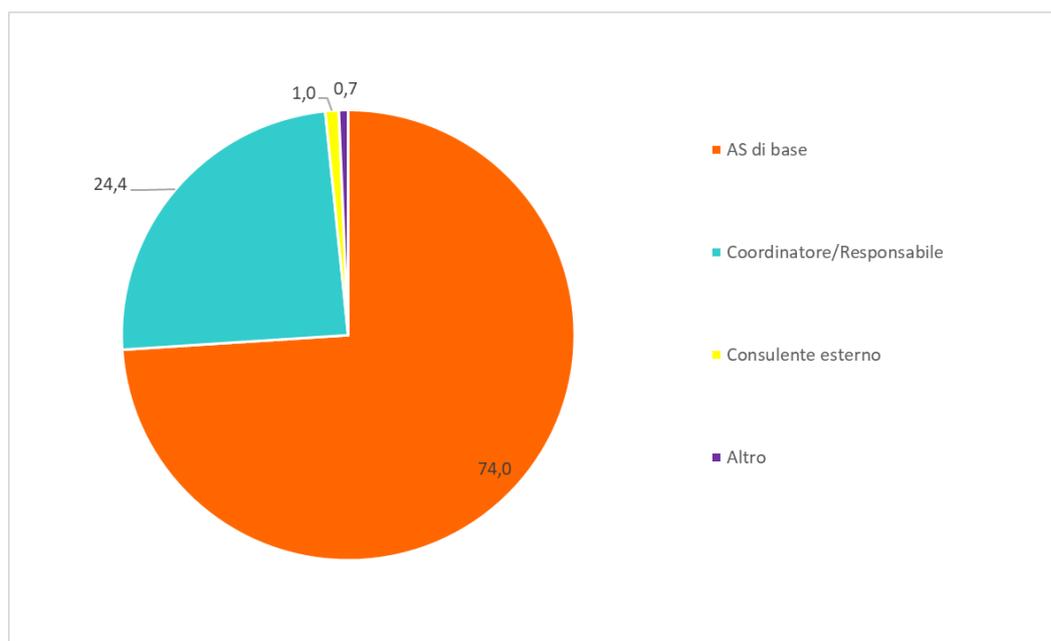
In questa sezione viene analizzato l'impegno lavorativo nell'attività professionale prevalente che verrà distinto secondo diverse dimensioni: ruolo e area di intervento prevalente (2.3.1); datore di lavoro e organizzazione prevalente in cui si svolge l'attività professionale (2.3.2); media delle ore lavorate (2.3.3); possibilità del lavoro diretto con le persone (2.3.4); contesto lavorativo (la presenza di coordinatori, il tipo di colleghi e professionisti con cui si interagisce e in quale tipo di servizio) (2.3.5).

2.3.1 Ruolo e area di intervento prevalente

In primo luogo, si dettaglia il ruolo dei professionisti che hanno risposto al questionario BASIS.

La **Figura 5** mostra che il 74% dei rispondenti svolge il ruolo di assistente sociale, seguito da assistenti sociali che ricoprono il ruolo di figure apicali e dirigenziali (24,5%).

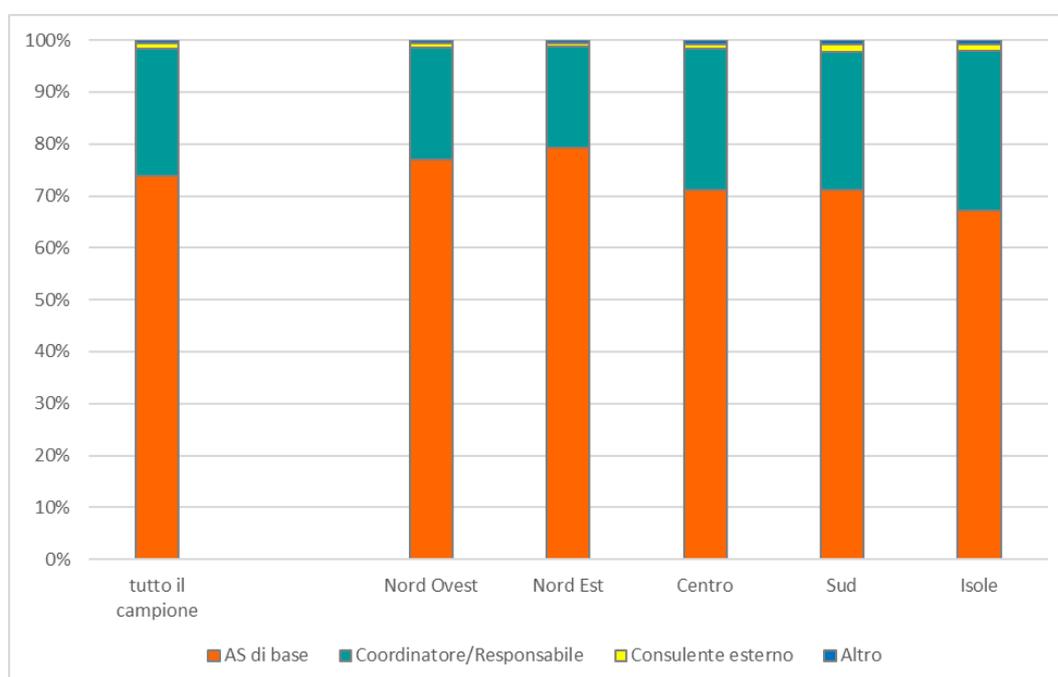
Figura 5: Distribuzione per ruolo prevalente (valori percentuali)



La categoria "Altro" nel ruolo prevalente include Consulente esterno, Ricercatore, Professore, Formatore, Supervisore.

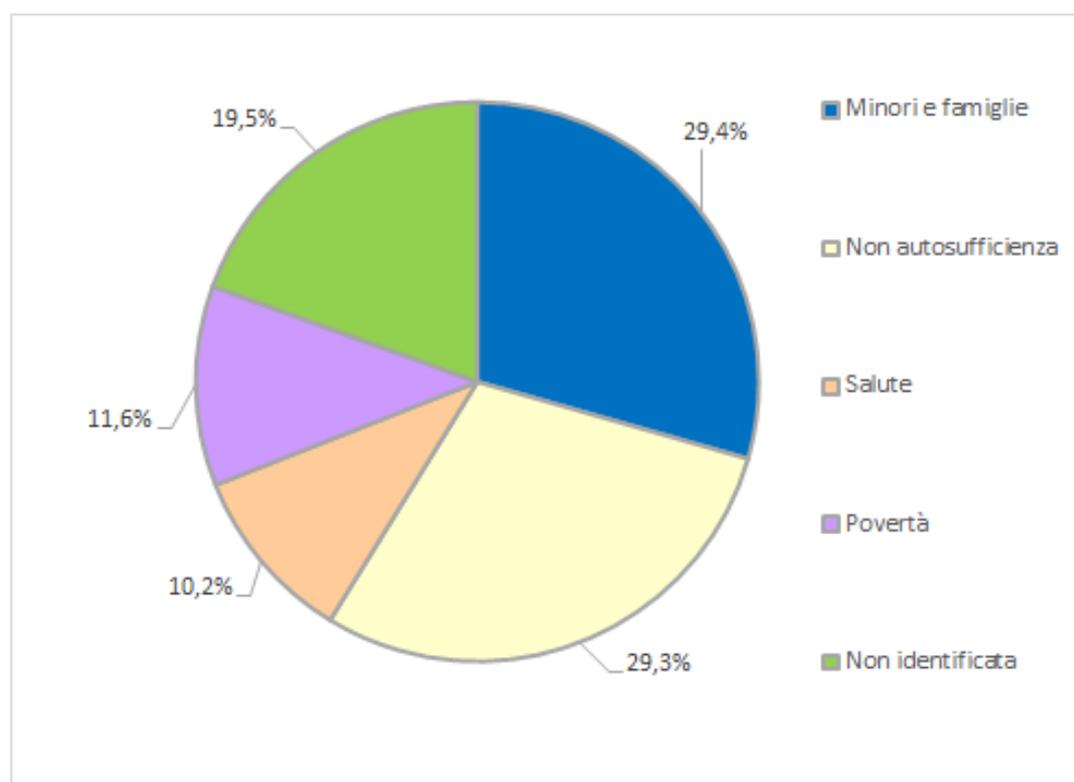
Guardando alla dimensione geografica di questa distribuzione (**Figura 6**), si osserva che le proporzioni non differiscono radicalmente da quelle appena descritte, sebbene le figure apicali e dirigenziali del Centro, del Sud e delle Isole abbiano risposto in quota maggiore.

Figura 6: Distribuzione per ruolo prevalente per macroregione (valori percentuali)



La distribuzione dell'area di intervento prevalente (**Figura 7**) mostra che il 58,7% dei rispondenti è equamente distribuito tra "Minori e famiglie" (29,3%) e "Non autosufficienza" (29,4%), mentre il 19,5% non riesce a trovare una collocazione univoca in un'area di intervento prevalente, ad indicare il fatto che diversi professionisti operano in più ambiti di intervento. Per commentare questo dato non possiamo non considerare il fatto che sul territorio italiano esistono differenti modelli organizzativi e forme di gestione per cui non sempre i servizi sociali di territorio sono organizzati per aree, soprattutto nei contesti abitativi più piccoli o dove non sono raggiunti i livelli essenziali del personale.

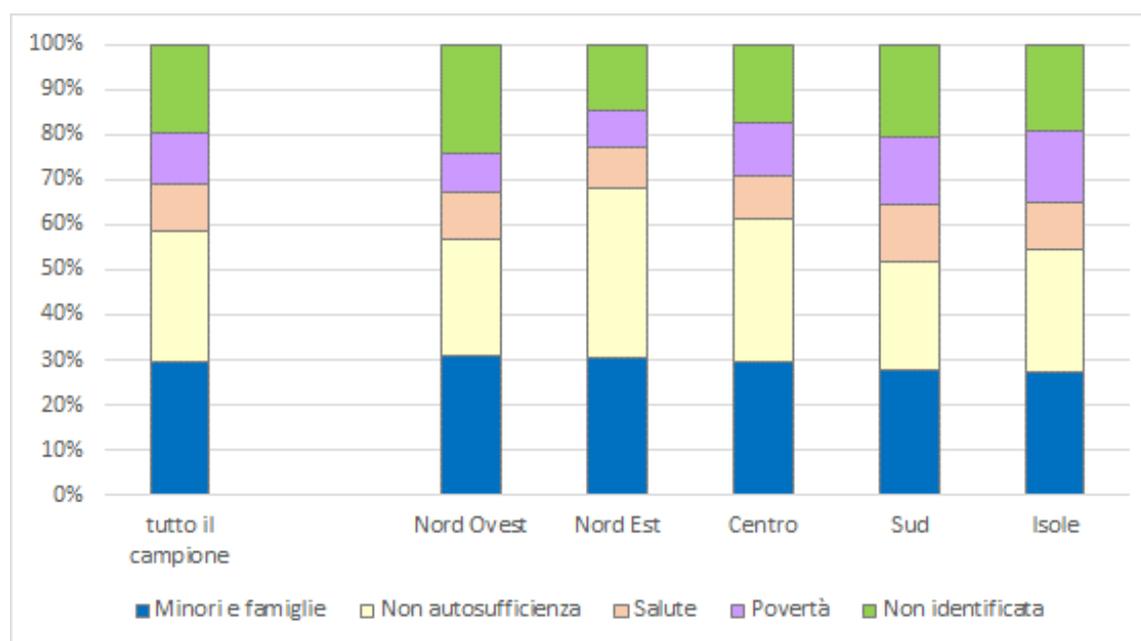
Figura 7: Distribuzione per area di intervento prevalente



Legenda delle aggregazioni delle aree di intervento prevalenti: Minori e famiglie include le aree prevalenti Minori e famiglie, Autori di reato, Violenza di genere; Non autosufficienza include Anziani/non autosufficienza, Disabilità, Cure palliative; Salute include Salute mentale, Dipendenze; Povertà include Contrasto alla povertà, Grave marginalità/Senza dimora, Immigrazione/protezione internazionale.

La **Figura 8** mostra la distribuzione delle aree di intervento prevalenti ma distinte per macroregioni. Nel Nord-Est più rispondenti sono stati in grado di identificare un'area di intervento prevalente precisa, e la quota di professionisti che ha risposto è maggiormente impegnata nell'area della non autosufficienza. Anche in questo caso la lettura di questo grafico deve tenere conto della differente organizzazione dei servizi nel territorio italiano.

Figura 8: Distribuzione per area di intervento prevalente e macroregione



La **Tabella 11** mostra la distribuzione congiunta di ruolo e area di intervento prevalente. Emerge chiaramente come vi sia equi-distribuzione dei ruoli nelle diverse aree di intervento degli assistenti sociali.

La categoria “area di intervento prevalente non identificata” mostra la quota maggiore di figure di coordinamento o dirigenziali. Probabilmente dato il tipo di attività non è presente un’area di intervento prevalente.

Tabella 11: Rispondenti per ruolo e area di intervento prevalente (percentuale di colonna)

Qual è il Suo ruolo prevalente come assistente sociale?	Qual è l’area prevalente della Sua attività professionale?					TOTALE
	Minori e famiglie	Non autosufficienza	Salute	Povertà	Non identificato	
AS di base	75,8	73,5	79,0	77,5	67,3	74,0
Coordinatore/Responsabile/Dirigente	22,5	25,4	20,4	21,0	29,9	24,4
Consulente esterno	1,2	0,8	0,3	1,2	1,0	1,0
Altro	0,5	0,3	0,3	0,4	1,8	0,7
TOTALE	100	100	100	100	100	100
Valore assoluto	5.699	5.676	1.979	2.237	3.767	19.358

Aree prevalenti sono così definite: Minori e famiglie include le aree prevalenti Minori e famiglie, Autori di reato, Violenza di genere; Non autosufficienza include Anziani/non autosufficienza, Disabilità, Cure palliative; Salute include Salute mentale, Dipendenze; Povertà include Contrasto alla povertà, Grave marginalità/Senza dimora, Immigrazione/protezione internazionale.

La categoria “Altro” nel ruolo prevalente include Consulente esterno, Ricercatore, Professore, Formatore, Supervisore.

2.3.2 Datore di lavoro e organizzazione prevalente

La **Tabella 12** mostra la collocazione dei rispondenti in relazione a datore di lavoro prevalente ed ente presso cui si svolge l'incarico lavorativo.

Si nota che nella quasi totalità delle situazioni, vi è piena coincidenza tra i due dati: infatti assistenti sociali assunti/e da ATS/Comune/ASP e ASC, oppure AO/AS, oppure dal Ministero di Giustizia lavorano anche presso lo stesso ente di assunzione (98%, 96,4%, 99,5%). Al contrario, per gli/le assistenti sociali assunti/e da organizzazioni di terzo settore, solo il 67% lavora presso l'organizzazione con cui ha il contratto di lavoro prevalente, mentre il 27,9% svolge la propria attività presso ATS/Comune/ASP e ASC. Questo dato descrive il fatto che molte organizzazioni di terzo settore forniscono al settore pubblico i professionisti necessari allo svolgimento di incarichi formalmente in carico all'ente pubblico stesso.

Si segnala che i rispondenti che esercitano la professione nei soli ATS sono l'8,9% del totale, mentre il 33% del totale dei rispondenti dichiara di lavorare in Comune/Municipio.

Tabella 12: Rispondenti per datore di lavoro e organizzazione/ente prevalente (percentuale di riga)

Qual è il Suo datore di lavoro prevalente?	In quale organizzazione/ente svolge prevalentemente la Sua attuale attività professionale?						Valori assoluti
	ATS/Comune/ASP e ASC	AO/AST	Terzo settore	Ministero di Giustizia	Altro	TOTALE	
ATS/Comune/ASP e ASC	98,0	0,8	0,3	0,0	0,9	100	9.367
AO/AST	2,5	96,4	0,3	0,1	0,8	100	4.206
Terzo settore	27,9	3,1	67,0	0,2	1,9	100	3.813
Ministero di Giustizia	0,0	0,0	0,0	99,5	0,6	100	917
Altro	7,7	2,7	4,0	0,6	85,1	100	1.055
TOTALE (%)	53,9	22,1	13,6	4,8	5,6	100	19.358

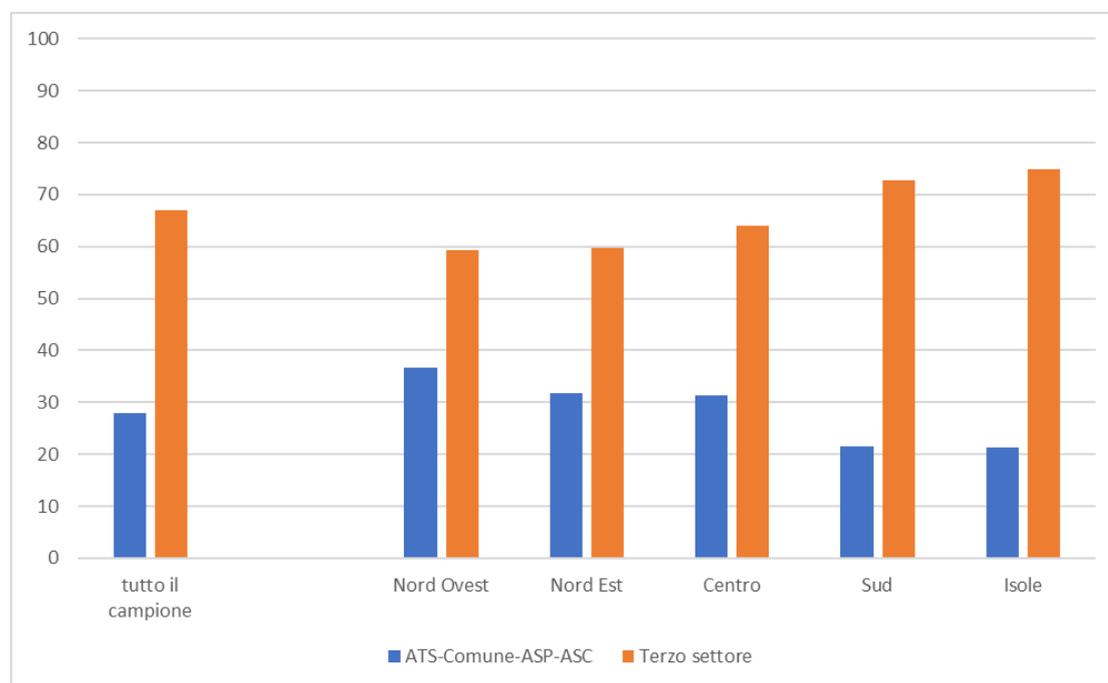
Legenda: ATS, Ambito Territoriale Sociale; ASP, Azienda di Servizi alla Persona/Azienda Speciale Consortile; AO, Azienda Ospedaliera/Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico; AST, Azienda Sanitaria Territoriale. La categoria "Altro" comprende INAIL/INPS, Regione/Provincia, Università/Ente di ricerca, Impresa o Azienda privata, Studio privato, Altro Ministero, CAF.

Focalizzandosi esclusivamente sul terzo settore, è interessante analizzarne tale specificità per macroaree geografiche, per cogliere delle difformità sul territorio italiano (**Figura 9**), e per area di intervento prevalente per evidenziare eventuali differenze settoriali (**Figura 10**).

Per cogliere come è diversamente distribuita l'esternalizzazione in Italia nella **Figura 9** sono rappresentate la quota di persone che hanno come datore di lavoro enti del terzo settore e che lavorano in enti del terzo settore contrapposta alla quota di persone che invece sono soggette ad esternalizzazione del servizio (sono assunti da enti del terzo settore, ma lavorano presso enti pubblici come ATS-Comuni-ASP-ASC).

Il confronto delle macroregioni confrontati con il valore medio italiano (27,9% e 67% della Tabella 6) mette in evidenza una geografia abbastanza dissimile che tiene conto anche di modelli organizzativi differenziati: nelle regioni del Sud e delle Isole la quota di persone che restano nel terzo settore è più alta rispetto alla media nazionale.

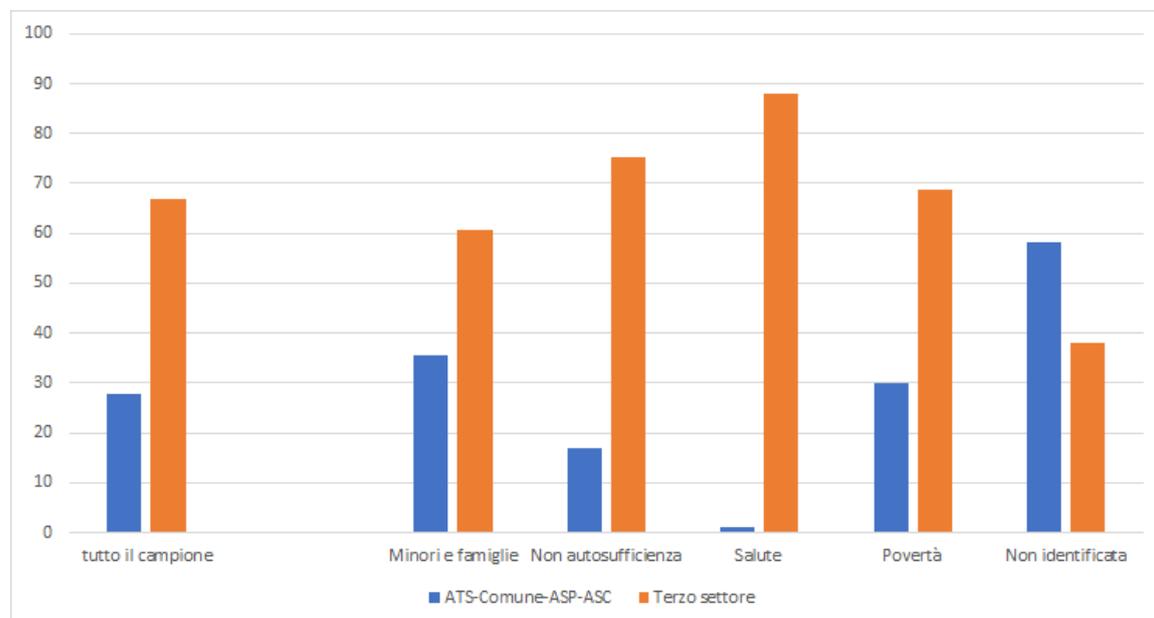
Figura 9: Dal terzo settore agli ATS-Comune-ASP-ASC versus terzo settore per macroregione



Per cogliere come è diversamente distribuita l'esternalizzazione nelle varie aree prevalenti, nella **Figura 10** mostriamo il fenomeno per aree prevalenti. La categoria residuale area di intervento prevalente "non identificata" ha un risultato divergente rispetto alla media nazionale, probabilmente legato alla grande eterogeneità della stessa.

L'area di intervento prevalente 'Salute' mostra una sua peculiarità: una quota molto elevata di persone assunte dal terzo settore resta all'interno dello stesso. Ciò non indica l'assenza di terziarizzazione dell'area di intervento prevalente "Salute", ma che l'88% dei professionisti assunti dal terzo settore e che si occupano dell'area di intervento Salute, lavorano per enti del terzo settore e solo poco più dell'1% lavora in enti come ATS Comuni, ASP e ASC. Come immaginabile, il 9,5% lavora per Aziende ospedaliere e per Aziende Sanitarie Territoriali.

Figura 10: Dal terzo settore agli ATS/Comune/ASP e ASC versus terzo settore per area di intervento prevalente



2.3.3 Ore di lavoro e retribuzione

La **Tabella 13** mostra come i rispondenti siano distribuiti secondo le ore di lavoro dichiarate. Ai rispondenti è stato chiesto di rispondere a questa domanda: “In media quante ore di lavoro svolge a settimana complessivamente come assistente sociale?”. La maggior parte dei rispondenti ha un incarico per un monte ore compreso la modalità tra le 31 e le 40 ore settimanali. Non si rileva una sostanziale differenza tra la sezione A e B dell’Albo.

Tabella 13: Impegno orario settimanale e Sezione dell’Albo

	Sezione A	Sezione B	TOTALE (%)
fino a 10	2,3	2,1	2,2
11-20	3,5	5,1	4,3
21-30	10,7	12,8	11,7
31-40	76,3	74,9	75,6
40+	7,3	5,0	6,2
TOTALE	100,0	100,0	100,0
Valori assoluti	9.708	9.650	19.358

Neppure l’analisi per area di intervento prevalente mostra sostanziali differenze dall’andamento generale, mentre alcune peculiarità emergono analizzando congiuntamente ore e datore di lavoro come nella **Tabella 14** di seguito.

Come immaginabile, il terzo settore ed il settore residuale “altro” sono quelli che permettono una maggiore “flessibilità” (voluta o imposta questo non lo sappiamo) in termini di ore lavorate per settimana.

Tabella 14: Impegno orario settimanale e datore di lavoro

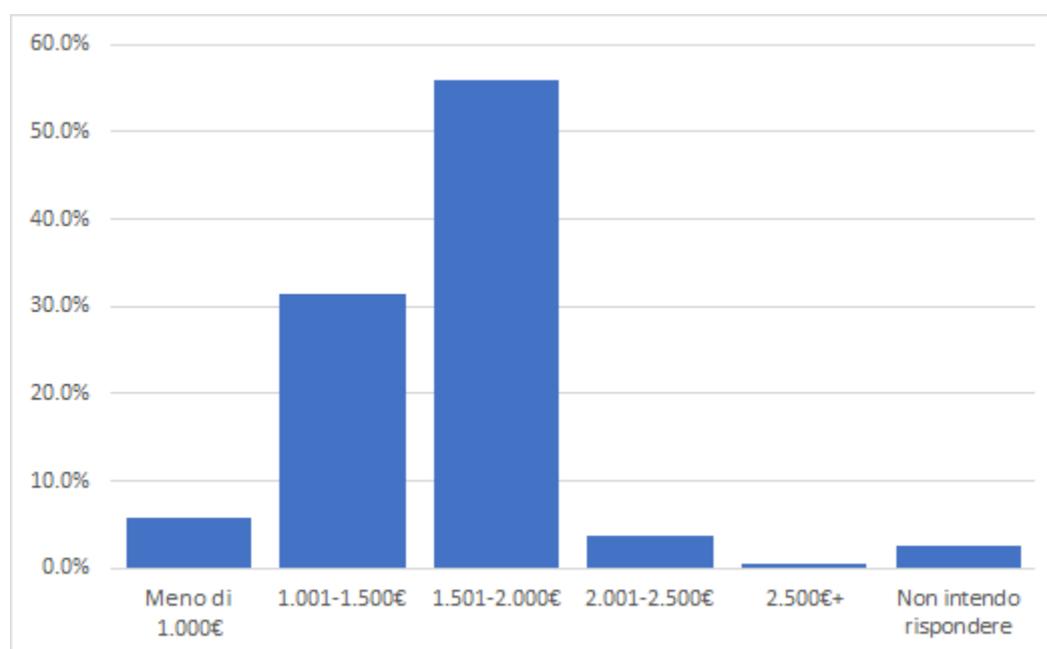
	fino a 10	11-20	21-30	31-40	40+	TOTALE
ATS/Comune/ASP e ASC	1,1	2,6	9,8	79,6	6,9	100
AO/AST	1,2	1,4	6,8	85,6	5,0	100
Terzo settore	4,9	10,8	22,5	56,5	5,4	100
Ministero di Giustizia	1,7	2,8	6,2	83,4	5,8	100
Altro	6,4	9,2	14,8	61,8	7,9	100
TOTALE (%)	2,2	4,3	11,8	75,6	6,2	100

Legenda: ATS, Ambito Territoriale Sociale; ASP, Azienda di Servizi alla Persona/Azienda Speciale Consortile; AO, Azienda Ospedaliera/Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico; AST, Azienda Sanitaria Territoriale. La categoria “Altro” comprende INAIL/INPS, Regione/Provincia, Università/Ente di ricerca, Impresa o Azienda privata, Studio privato, Altro Ministero, CAF.

Una dimensione che è interessante considerare, anche per la successiva analisi sul benessere, è lo stipendio dichiarato nella survey.

Tra i rispondenti la distribuzione è descritta nella **Figura 11** che ha il suo picco nella classe 1.501-2.000 euro.

Figura 11: Distribuzione dello stipendio



La distribuzione dello stipendio medio è analizzata congiuntamente a due dimensioni: ore lavorate in media alla settimana (**Tabella 15**) e le classi di età (**Tabella 16**). La

prima distribuzione conferma una relazione abbastanza intuitiva per cui all'aumentare delle ore lavorate, la classe stipendiale aumenta.

Tabella 15: Impegno orario settimanale e stipendio

	fino a 10	11-20	21-30	31-40	40+	TOTALE (%)
Meno di 1.000€	37,7	63,8	16,3	0,3	0,3	5,8
1.001-1.500€	21,7	23,3	63,9	28,2	19,8	31,5
1.501-2.000€	21,9	5,8	16,3	66,1	55,2	56,0
2.001-2.500€	4,2	2,3	0,8	3,0	17,2	3,6
2.500€+	0,7	0,6	0,0	0,3	4,1	0,5
Non intendo rispondere	13,9	4,3	2,7	2,2	3,4	2,6
TOTALE	100	100	100	100	100	100

Come atteso, esiste una relazione positiva tra ore lavorate e stipendio netto. Fino a 20 ore settimanali di lavoro, la maggior parte dei rispondenti riceve uno stipendio medio basso (fino a 1.000 euro). Tra le 21 e 30 ore di lavoro le persone si collocano nella categoria tra i 1.000 ed i 1.500 euro, per poi osservare lo scatto successivo: da 31 ore in su la categoria stipendiale, per la maggior parte dei rispondenti, si assesta nella categoria mediana (1.500-2.000 euro).

Infine si analizza lo stipendio e le classi di età (**Tabella 16**), ipotizzando una relazione positiva: le persone più giovani con meno anzianità lavorativa avranno uno stipendio più basso di quelle più anziane. Infatti, per i professionisti della classe di età 20-30 anni, la classe stipendiale più elevata è 1.000-1.500 euro, mentre poi per tutte le altre classi di età è la classe mediana (1.000-2.000 euro).

Tabella 16: Stipendio e classe di età

	21-30	31-40	41-50	51-60	60+	TOTALE (%)
Meno di 1.000€	9,0	8,2	4,8	3,0	4,3	5,8
1.001-1.500€	45,2	39,6	32,3	21,5	16,9	31,5
1.501-2.000€	43,9	49,0	56,6	65,0	65,0	56,0
2.001-2.500€	0,5	1,0	3,4	6,6	7,6	3,6
2.500€+	0,2	0,1	0,6	0,7	1,2	0,5
Non intendo rispondere	1,2	2,1	2,4	3,1	5,1	2,6
TOTALE	100	100	100	100	100	100

2.3.4 Lavoro con le persone

Nella **Tabella 17** si presenta la distribuzione congiunta di ruolo e frequenza di lavoro diretto con le persone (regolarmente, saltuariamente, mai). L'86,2% degli intervistati lavora regolarmente a diretto contatto con le persone: analizzando tale distribuzione congiuntamente con il ruolo professionale, il 93,7% degli assistenti sociali di base

lavora regolarmente con le persone, mentre solo il 65,2% delle figure apicali presenta questa peculiarità, dato connesso alle differenti funzioni che un assistente sociale con responsabilità di aree/servizi svolge.

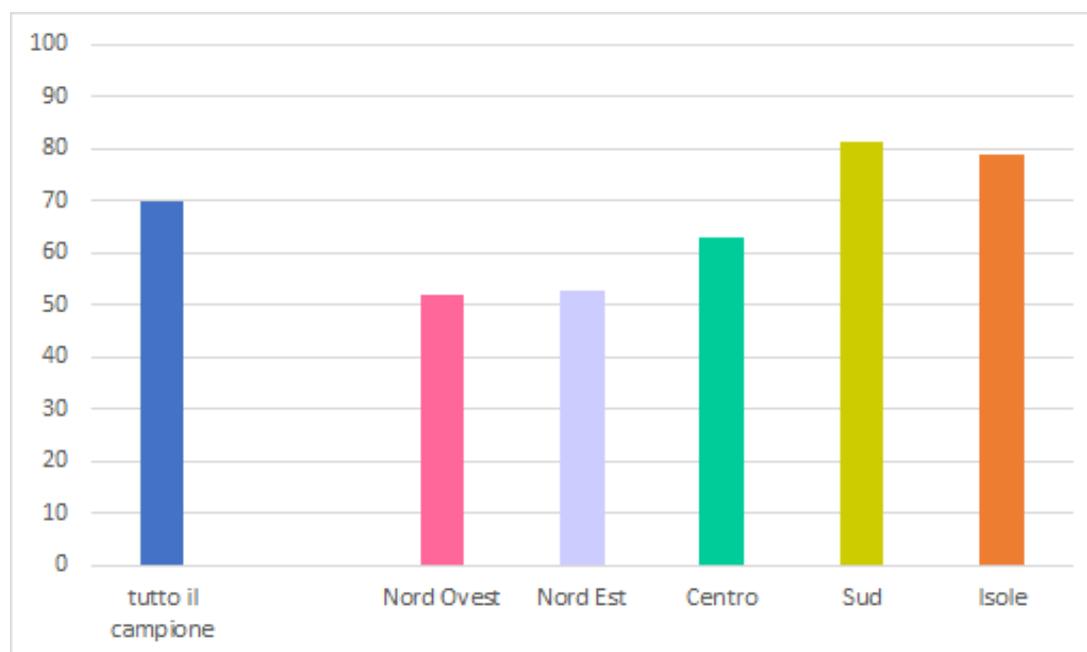
Tabella 17: Nel Suo lavoro prevalente lavora a contatto diretto con le persone che si rivolgono al servizio?

	Regolarmente	Saltuariamente	Mai	TOTALE
AS di base	93,7	4,7	1,6	100
Coordinatore/Responsabile/Dirigente	65,2	27,6	7,2	100
Consulente esterno	77,3	14,6	8,1	100
Altro	33,9	21,3	44,9	100
TOTALE (%)	86,2	10,5	3,3	100

Queste percentuali non sono troppo difformi se si distingue tra sezione A e B dell'Albo e se si analizzano le figure professionali degli assistenti sociali di base per differenti macroaree geografiche.

La **Figura 12** analizza la frequenza di interazione con le persone nelle diverse macroaree geografiche per le sole figure professionali con un ruolo dirigenziale o apicale (Coordinatore/Responsabile/Dirigente). La differenziazione mostra come i dirigenti del Sud e delle Isole dichiarano di interagire con le persone con una maggiore frequenza rispetto a quello che avviene nelle regioni del Nord e del Centro.

Figura 12: Distribuzione della frequenza di interazione tra figure apicali e le persone



2.3.5 Colleghi e professionisti nell'ambito lavorativo

In questa sezione si cercheranno di dettagliare le figure professionali con cui i rispondenti collaborano maggiormente nello svolgimento delle loro funzioni.

La **Tabella 18** mostra le caratteristiche del gruppo di lavoro dei rispondenti. Il gruppo di lavoro più frequente è costituito da 3-10 persone (50,3%), è multi-professionale perché costituito sia da assistenti sociali che da altre figure professionali (81,7%), interno sia ai servizi che all'organizzazione (78,7%), e di norma ha un coordinatore (61,7%).

Tale modello di collaborazione è abbastanza diffuso su tutto il territorio italiano senza particolari differenze tra macroaree geografiche, con l'eccezione delle qualifiche professionali dei colleghi con cui si lavora: al Sud ed alle Isole sembrano più presenti le collaborazioni esclusive con altri professionisti (18,8% e 17,8% versus il 12,5% in Italia).

Tabella 18: I colleghi di lavoro

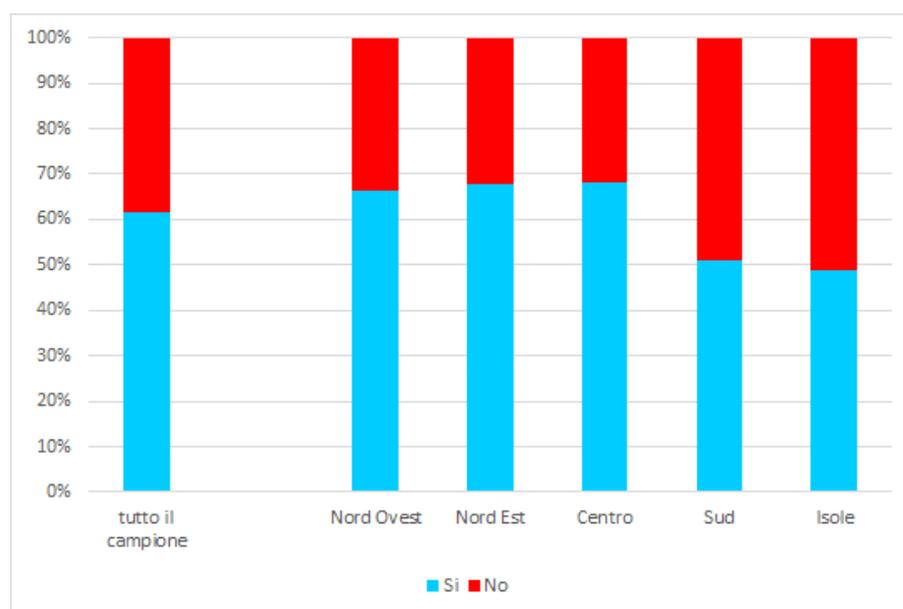
A- Con quante colleghe/quanti colleghi lavora?	ITALIA	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud	Isole
Lavoro da solo/a	7,8	7,2	6,3	7,6	8,7	10,3
Lavoro solamente con un'altra persona	7,9	5,7	6,0	8,0	11,7	9,8
Lavoro in gruppo (3-10)	50,5	49,7	49,2	50,7	52,3	51,4
Lavoro in un grande gruppo (10+)	33,8	37,5	38,5	33,8	27,3	28,5
TOTALE	100	100	100	100	100	100

B- Quali sono le qualifiche professionali dei colleghi con cui lavora di solito?	ITALIA	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud	Isole
Lavoro solo con altri AS	5,8	4,5	5,5	7,6	6,7	5,1
Lavoro solo con professionisti che non sono AS	12,5	9,8	9,0	10,4	18,8	17,8
Lavoro sia con AS sia con altre figure professionali	81,7	85,8	85,5	82,0	74,6	77,1
TOTALE	100	100	100	100	100	100

C- Per quale organizzazione lavorano i colleghi con cui lavora di solito?	ITALIA	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud	Isole
stessi SERVIZI e ORGANIZZAZIONE	78,7	77,1	78,5	76,9	81,5	81,1
differenti SERVIZI e ORGANIZZAZIONE	8,3	8,9	9,3	8,9	6,8	7,2
stesso SERVIZI ma differente ORGANIZZAZIONE	8,0	9,3	7,6	7,7	7,1	7,6
differente SERVIZI ma stessa ORGANIZZAZIONE	4,9	4,8	4,5	6,6	4,6	4,1
TOTALE	100	100	100	100	100	100

La distribuzione della presenza dei coordinatori ha alcune caratteristiche interessanti (**Figura 13**). Nelle regioni del Nord e del Centro la presenza di coordinatori è sopra la media nazionale (sopra il 65%), mentre nel Sud e nelle Isole è più bassa (circa il 50% dichiara che nell'organizzazione non esiste una figura formalmente riconosciuta per il coordinamento del lavoro degli assistenti sociali).

Figura 13: Presenza di un coordinatore per macroregioni



2.4 La distribuzione delle attività lavorative

La domanda relativa all'attività lavorativa prevalente indaga la distribuzione del tempo di lavoro principalmente tra due attività: lavoro diretto e lavoro organizzativo.

Mentre il primo corrisponde alla domanda "quanto tempo ha dedicato al lavoro diretto per tutti i tipi di intervento a livello di caso, gruppo e comunità", le attività organizzative includono svariate attività, tra cui lavoro organizzativo/progettuale con colleghi/colleghe; lavoro di scrittura professionale; e lavoro di *back-office* (come per esempio gestione della documentazione, istruzione di pratiche, organizzazione del lavoro, ...).

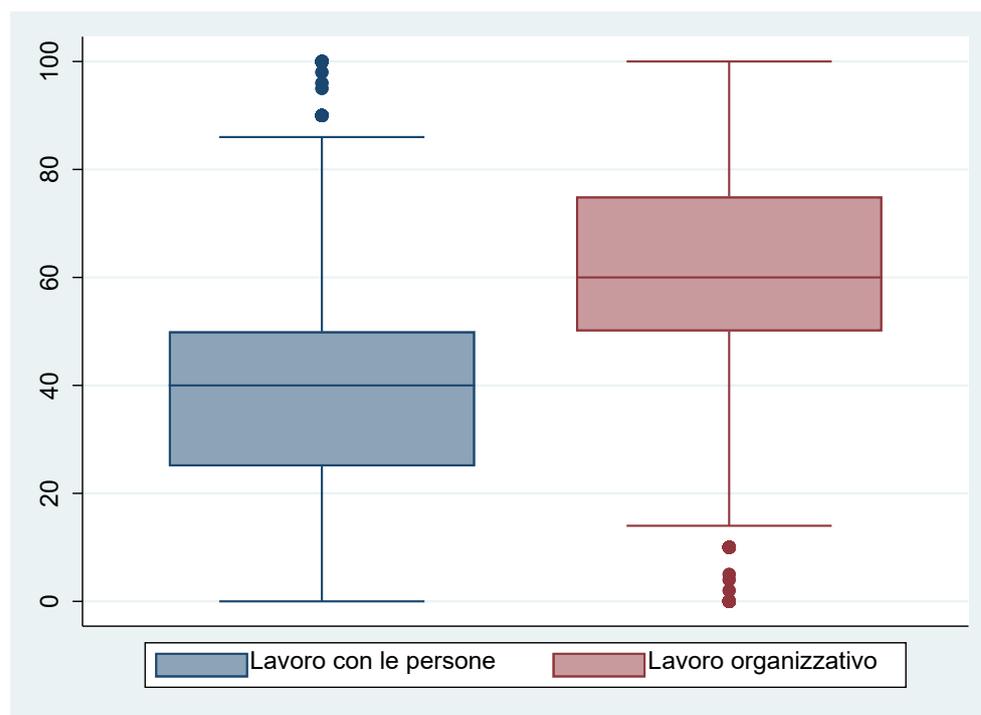
Per analizzare queste attività, vengono evidenziate le differenze tra sezioni A e B dell'Albo, tra differenti ruoli e tra differenti aree prevalenti, tra tipologie di contratto e per macroregioni.

I *boxplot* che seguono mostrano la distribuzione del tempo di lavoro e la presenza di eventuali *outliers*, cioè rispondenti che si pongono agli estremi della distribuzione presentando valori molto elevati o molto bassi.

Ogni rispondente ha dovuto distribuire il proprio tempo tra le 2 attività ed il risultato è rappresentato nella **Figura 14**. In media, la percentuale di tempo dedicata al lavoro diretto con persone/famiglie/gruppi/comunità è pari al **36,6%** (deviazione standard 17,0); mentre la percentuale media di tempo dedicato al lavoro organizzativo è pari a **63,4%** (deviazione standard 17,0).

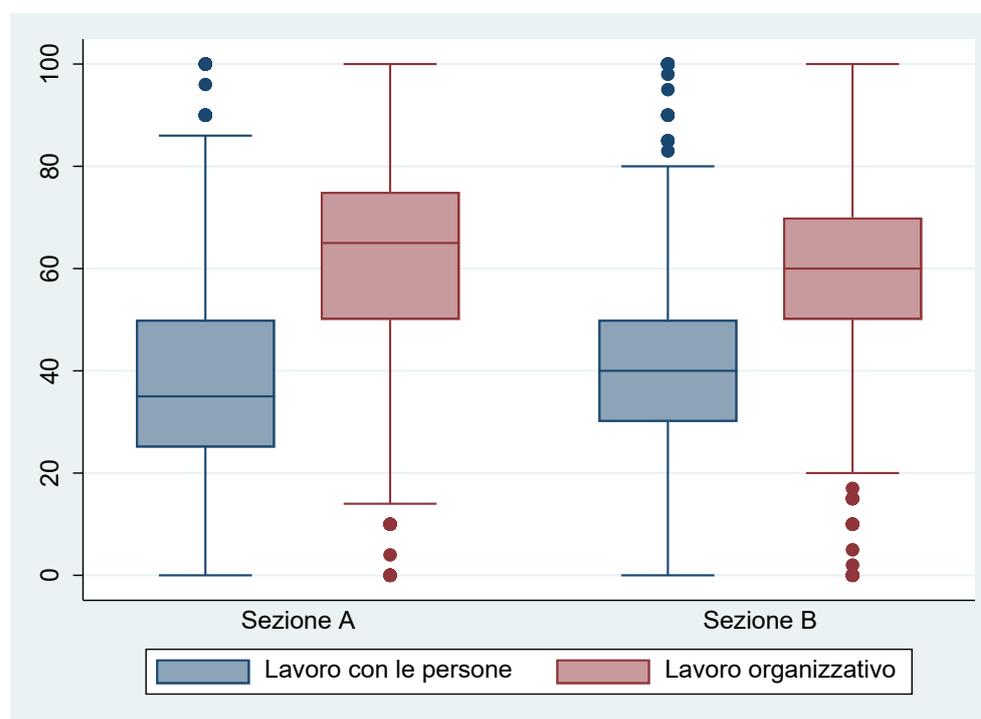
Inoltre, si evidenzia la presenza di numerosi casi di soggetti che hanno comportamenti molto lontani dalla media: alcuni rispondenti dedicano molto più tempo al lavoro con le persone, e similmente alcuni dedicano molto meno tempo al lavoro organizzativo.

Figura 14: Distribuzione del tempo di lavoro



La **Figura 15** mostra la comparazione della distribuzione del tempo lavoro per sezione A e sezione B. La percentuale media di tempo dedicata al lavoro diretto con persone/famiglie/gruppi/comunità è pari a **35,5%** (deviazione standard 17,7) per la sezione A, mentre è più alta per la sezione B, **37,8%** (deviazione standard 16,2).

Figura 15: Distribuzione del tempo di lavoro distinto per sezione di iscrizione all'Albo



Concludendo, rispetto a questo confronto emerge che i professionisti iscritti alla sezione A hanno in media un minore contatto diretto con le persone ed un maggiore carico di lavoro organizzativo.

La **Figura 16** mostra la comparazione della distribuzione del lavoro per ruolo e la **Tabella 19** sintetizza i valori medi e le rispettive deviazioni standard.

Questa prospettiva fa emergere chiaramente che gli assistenti sociali Coordinatori/Dirigenti o Responsabili hanno una quota media di carico di *back-office* maggiore delle altre figure, mentre l'assistente sociale di base ha una percentuale media più alta di lavoro diretto con le persone rispetto agli altri ruoli. Le altre figure, come i consulenti esterni e la categoria "altro"², hanno una distribuzione media del tempo di lavoro molto variegata legata probabilmente alla specificità delle attività svolte.

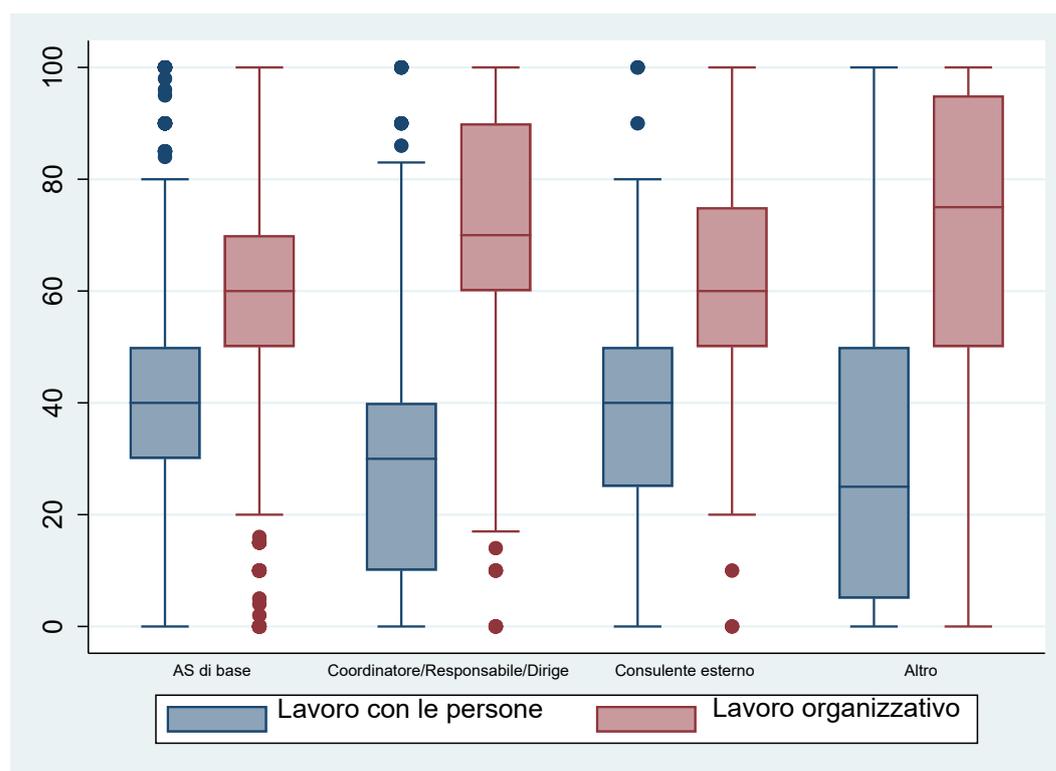
Tabella 19: Valori medi della distribuzione del tempo di lavoro per ruolo prevalente (percentuale media)

	AS di base		Coordinatore/ Responsabile/ Dirigente		Consulente esterno		Altro	
	Media	dev. st.	Media	dev. st.	Media	dev. st.	Media	dev. st.
Lavoro con le persone	39,6	15,6	27,9	17,7	38,0	20,3	27,3	24,1
Lavoro organizzativo	60,4	15,6	72,1	17,7	62,0	20,3	72,7	24,1
TOTALE	100		100		100		100	

La categoria "Altro" comprende INAIL/INPS, Regione/Provincia, Università/Ente di ricerca, Impresa o Azienda privata, Studio privato, Altro Ministero, CAF.

² È utile ricordare che la categoria "Altro" include INAIL/INPS, Regione/Provincia, Università/Ente di ricerca, Impresa o Azienda privata, Studio privato, Altro Ministero, CAF. Tale categoria residuale è molto variegata e ricomprende 127 rispondenti per cui si è ritenuto opportuno non scorporarla ulteriormente, ma considerarla come categoria residuale.

Figura 16: Distribuzione del tempo di lavoro distinto per ruolo



La **Figura 17** mostra la comparazione della distribuzione del lavoro per area di intervento prevalente e la **Tabella 20** sintetizza i valori medi e le rispettive deviazioni standard.

In media si confermano tutti i risultati commentati in precedenza senza particolari differenze per area prevalente.

Osservando le distribuzioni per macroarea geografica (**figura 18**) e forma contrattuale (**figura 19**) non emergono differenze sostanziali.

Tabella 20: Valori medi della distribuzione del tempo di lavoro per area di intervento prevalente (percentuale media)

	Minori e famiglie		Non autosufficienza		Salute		Povertà		Non identificato	
	Media	dev. st.	Media	dev. st.	Media	dev. st.	Media	dev. st.	Media	dev. st.
Lavoro con le persone	38,3	16,0	35,9	16,4	39,6	16,4	36,8	17,0	33,6	18,9
Lavoro organizzativo	61,7	16,0	64,1	16,4	60,4	16,4	63,2	17,0	66,4	18,9
TOTALE	100		100		100		100		100	

Figura 17: Distribuzione del tempo di lavoro distinto per area di intervento prevalente

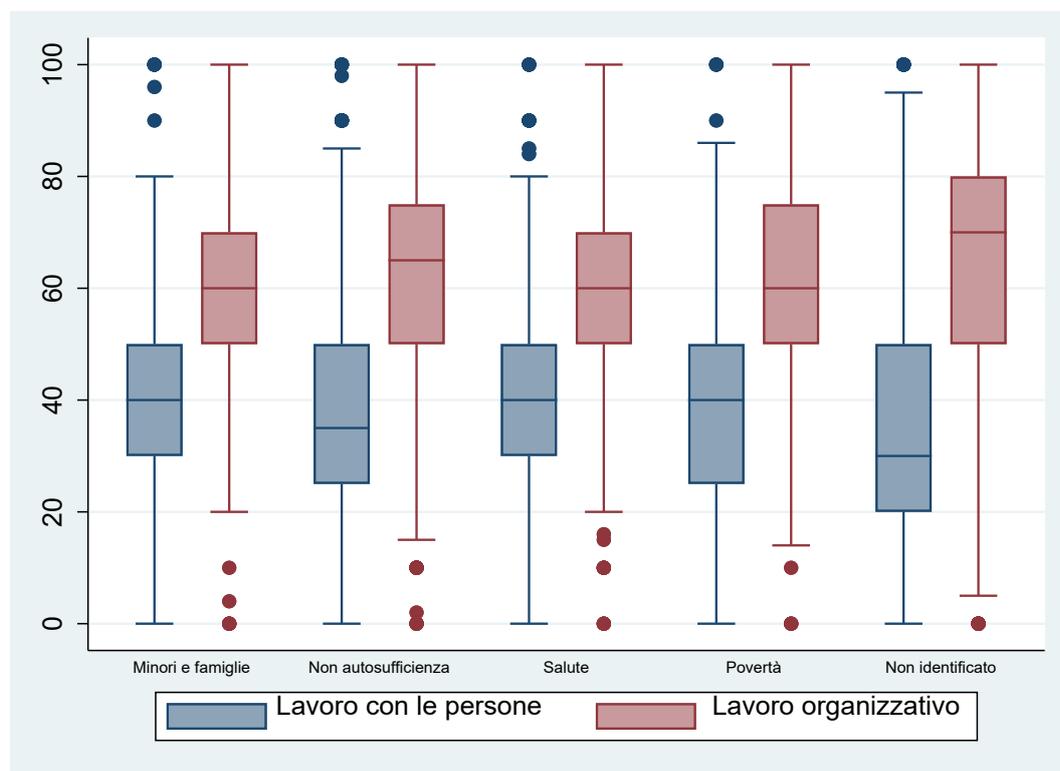


Figura 18: Distribuzione del tempo di lavoro distinto per macroregione

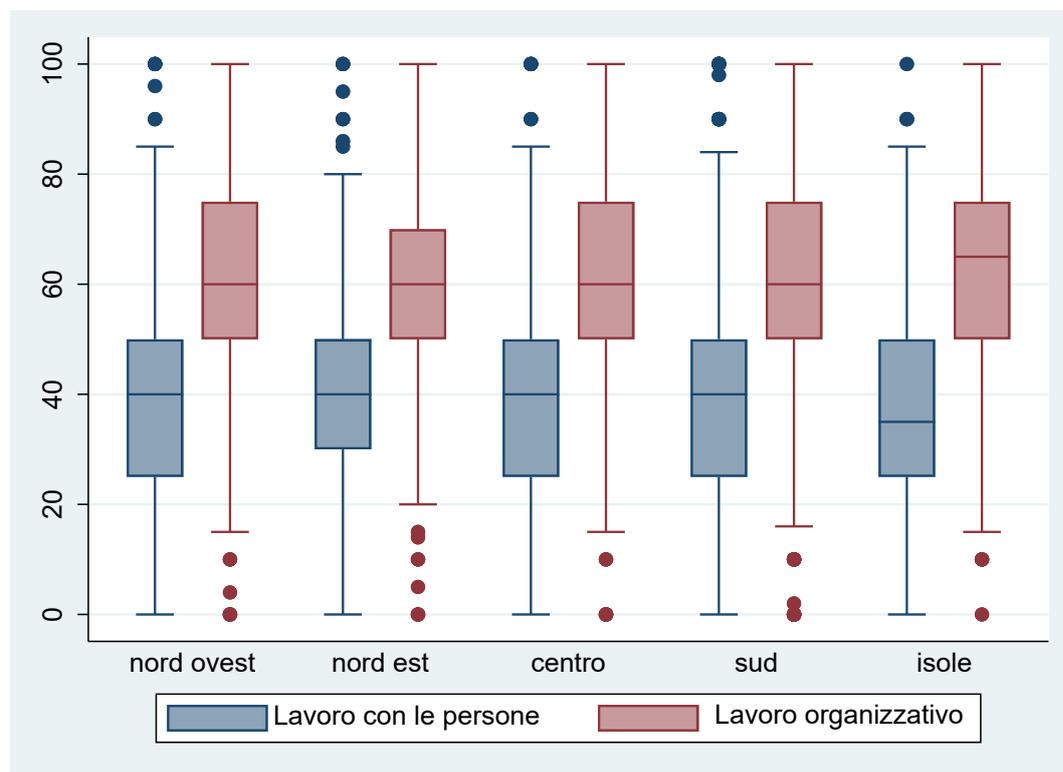
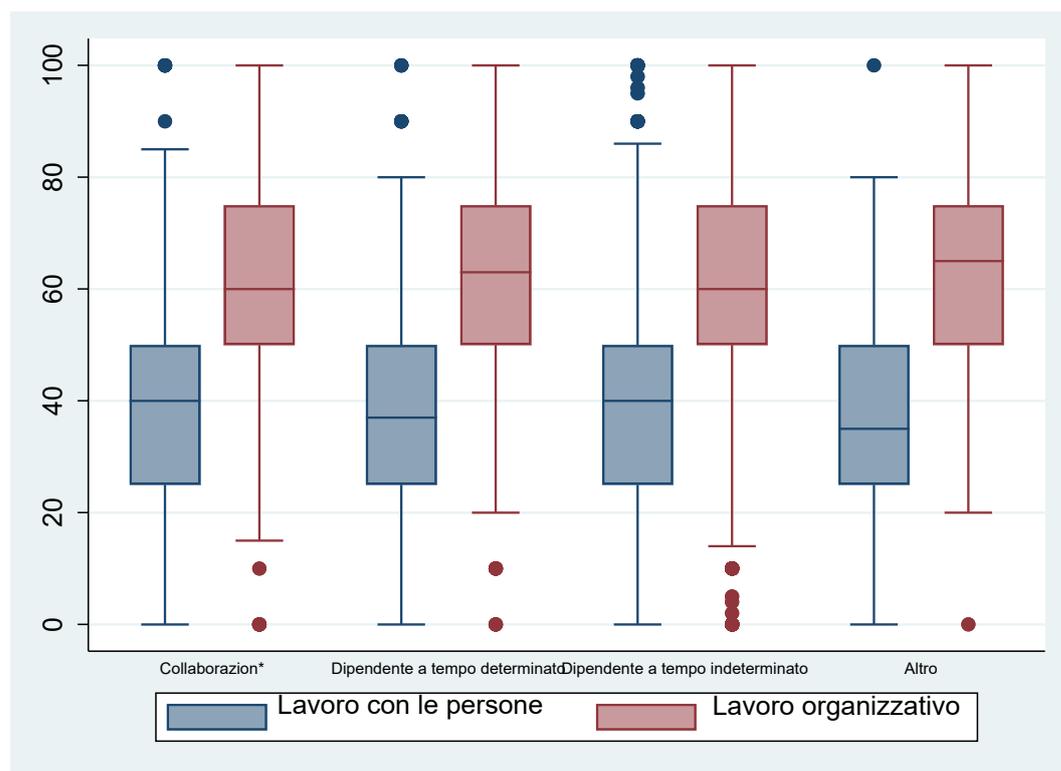


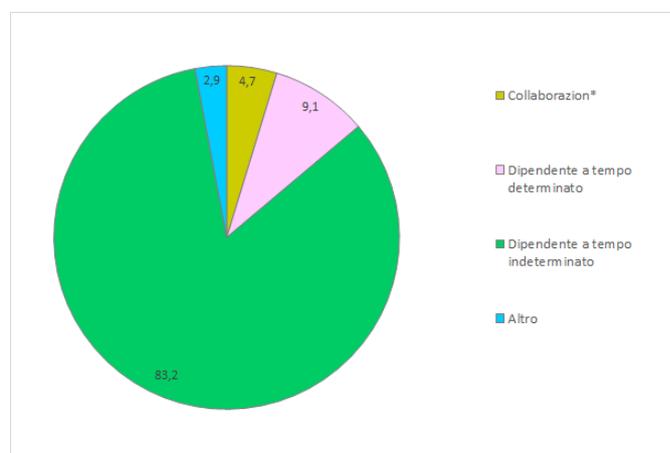
Figura 19: Distribuzione del tempo di lavoro distinto per forma contrattuale



3. Tipologie contrattuali e anzianità lavorativa

In questa terza sezione riportiamo i risultati relativi alla tipologia contrattuale ed alla mobilità degli assistenti sociali. In particolare, presentiamo i risultati dal punto di vista della tipologia contrattuale e della mobilità all'interno dei servizi.

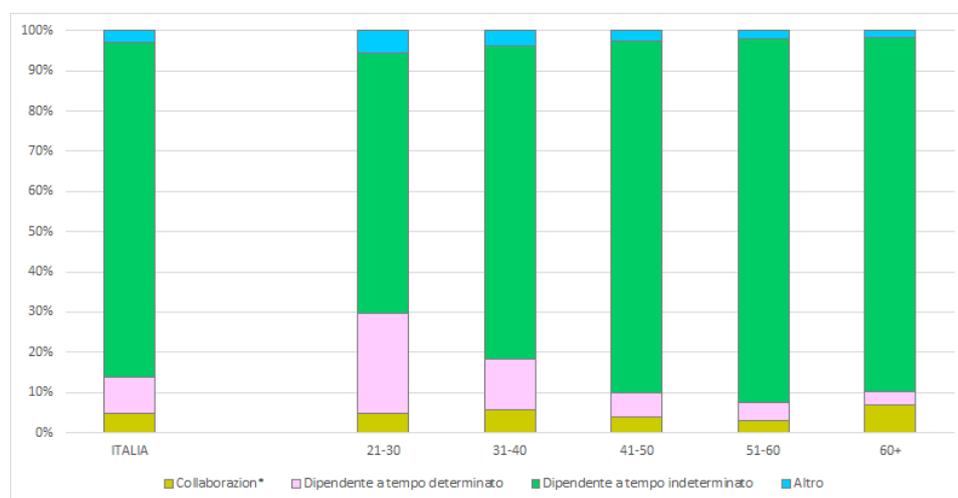
Figura 20: Tipologie di contratto



Legenda: Collaborazion include le figure di Collaboratore coordinato continuativo/a progetto, Libero professionista/autonomo, Contratto intermittente/a chiamata; Altro include Socio cooperativa, Somministrazione lavoro/interinale.*

Vista che la grande maggioranza di rispondenti (83,2%) ha contratti a tempo indeterminato (**Figura 20**), sono state analizzate le varie fasce di età (**Figura 21**). Si evince come le fasce più giovani siano anche quelle in condizione di maggiore precarietà (con contratti a tempo determinato ed altro), mentre i professionisti più anziani si rendono disponibili per fare consulenze (probabilmente si tratta di persone in pensione che sono soggette a forme contrattuali più flessibili).

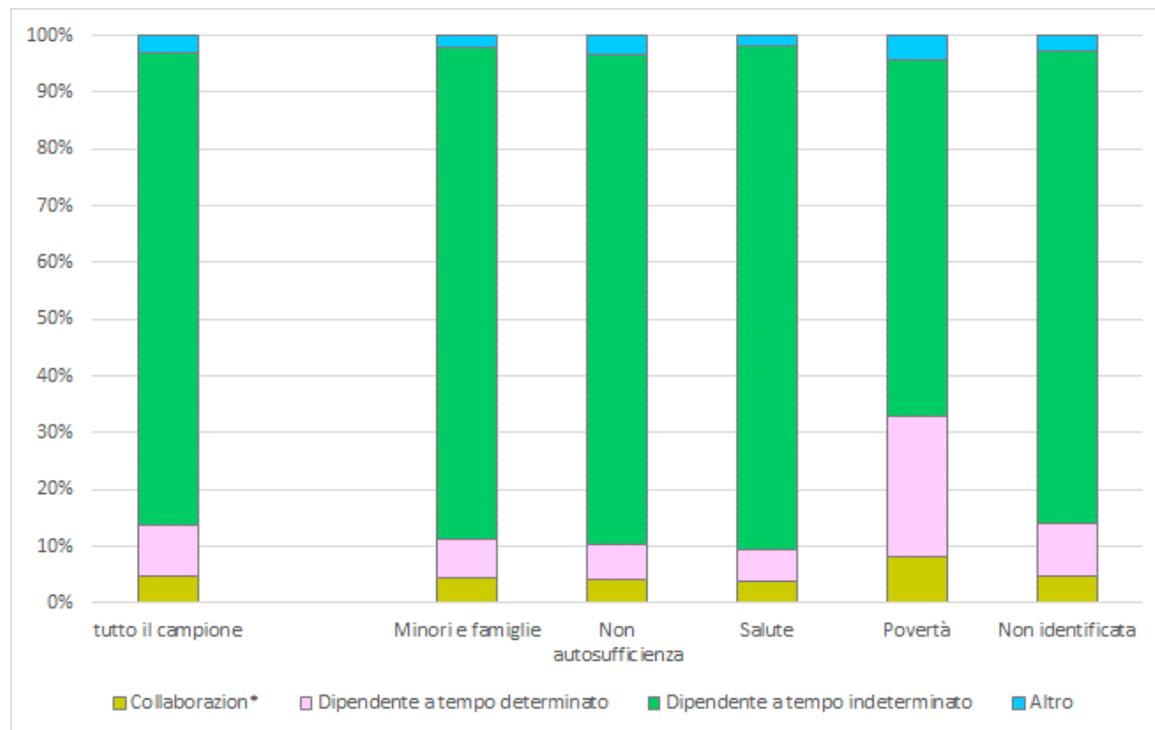
Figura 21: Tipologie di contratto per fasce di età



Legenda: Collaborazion include le figure di Collaboratore coordinato continuativo/a progetto, Libero professionista/autonomo, Contratto intermittente/a chiamata; Altro include Socio cooperativa, Somministrazione lavoro/interinale.*

La **Figura 22** mostra la distribuzione della tipologia di contratto per area di intervento prevalente. Quella più “precarizzata” sembra essere l’area di intervento sulla povertà, dove il 24,9% dei rispondenti ha un contratto a tempo determinato.

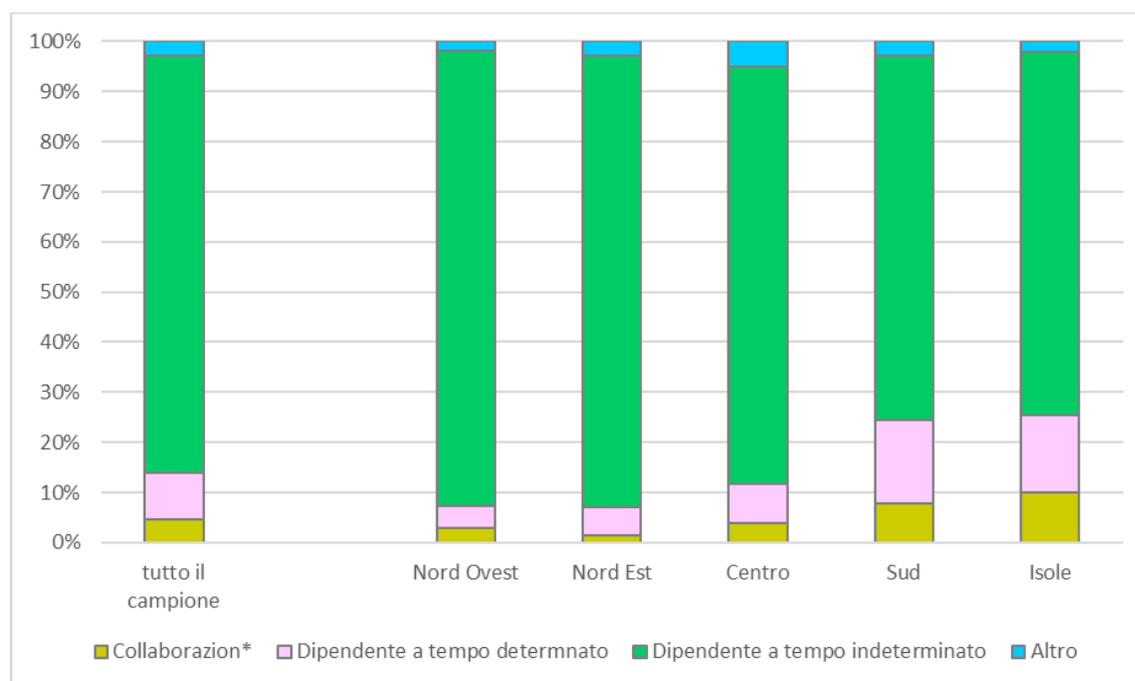
Figura 22: Tipologie di contratto per area di intervento prevalente



Legenda: Collaborazion include le figure di Collaboratore coordinato continuativo/a progetto, Libero professionista/autonomo, Contratto intermittente/a chiamata; Altro include Socio cooperativa, Somministrazione lavoro/interinale.*

La stessa dimensione contrattuale è analizzata dal punto di vista delle macroregioni geografiche, da cui si evince una maggiore precarietà lavorativa nelle regioni del Sud e delle Isole (**Figura 23**).

Figura 23: Tipologie di contratto per macroarea geografica

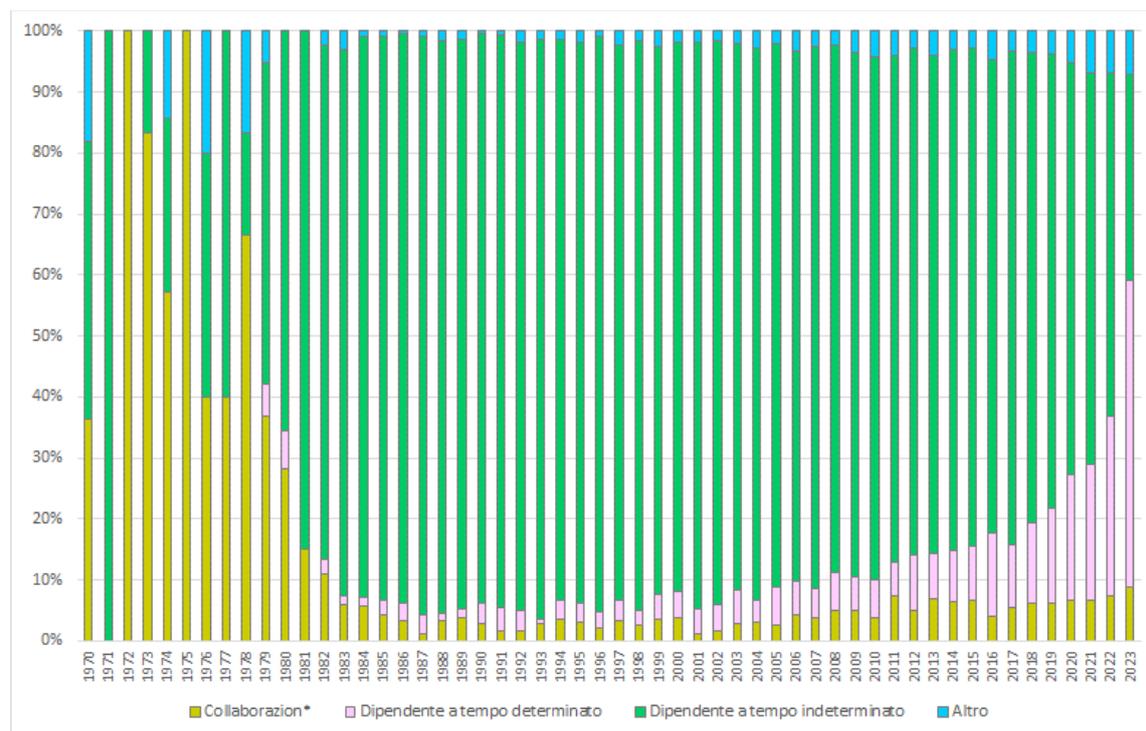


Legenda: Collaborazion include le figure di Collaboratore coordinato continuativo/a progetto, Libero professionista/autonomo, Contratto intermittente/a chiamata; Altro include Socio cooperativa, Somministrazione lavoro/interinale.*

La **Figura 24** mette in relazione l'anno in cui il rispondente ha iniziato ad esercitare la professione e l'attuale forma contrattuale. Questa analisi ci permette di capire come evolve nel tempo la forma contrattuale della professione.

Gli assunti prima degli anni Ottanta svolgono oggi collaborazioni, mentre coloro che sono stati assunti nel periodo compreso tra gli anni Ottanta e il nuovo millennio sono in grandissima maggioranza dipendenti a tempo determinato. Gli assunti dopo il 2000 sperimentano quote di precarietà crescenti, man mano che la data di assunzione si avvicina ai nostri giorni.

Figura 24: Anno di inizio dell'esperienza come assistente sociale in generale per tipologia di contratto

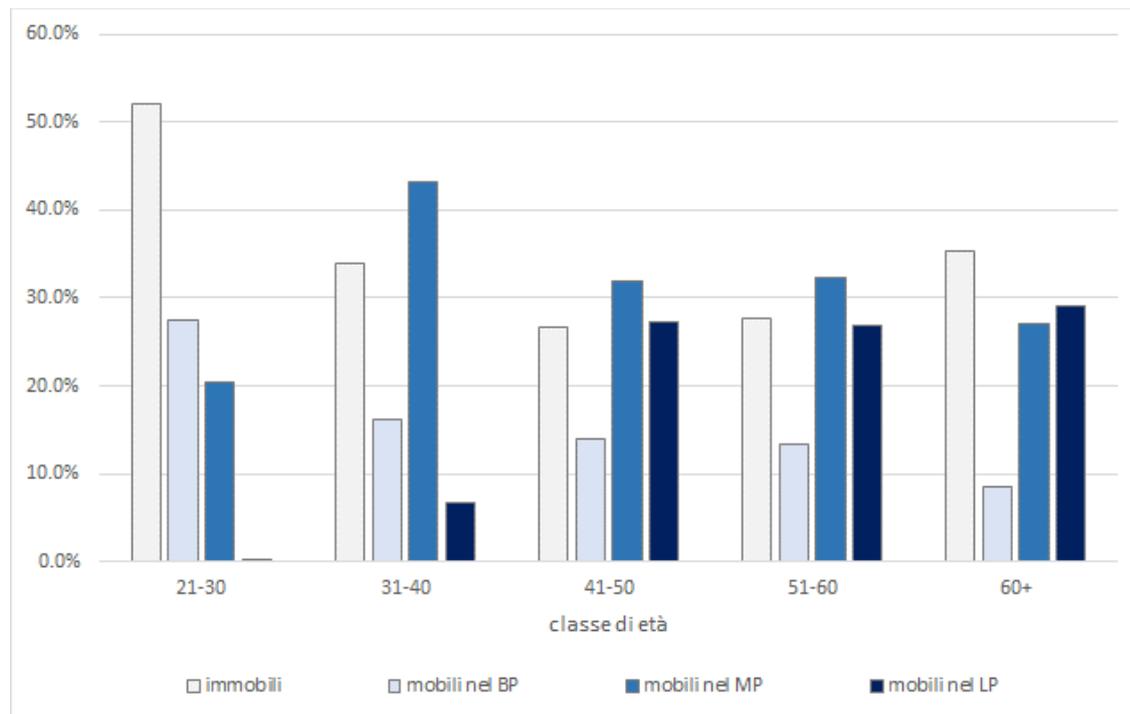


Legenda: Collaborazion include Collaboratore coordinato continuativo/a progetto, Libero professionista/autonomo, Contratto intermittente/a chiamata; Altro include Socio cooperativa, Somministrazione lavoro/interinale.*

La **Figura 25** mostra la mobilità degli assistenti sociali nel lungo periodo e per classi di età. In particolare, sono state identificate 4 categorie che tengono conto dell'anzianità (l'anno in cui il rispondente è entrato in attività come assistente sociale) e dell'anzianità di servizio in cui il rispondente attualmente lavora. Si definiscono "immobili" quei professionisti che non si sono mai mossi dall'ente in cui hanno iniziato a lavorare; si definiscono "mobili nel breve periodo" i soggetti che si sono spostati dall'ente in cui hanno iniziato l'attività come assistente sociale da meno di 2 anni; "mobili nel medio periodo" e "mobili nel lungo periodo" i rispondenti che si sono spostati dal primo ente per cui hanno lavorato, rispettivamente dopo 3-10 o dopo 10 anni dall'entrata in attività.

Il grafico mostra che le generazioni dei professionisti più giovani, nonostante abbiano iniziato a lavorare da poco, hanno una mobilità di breve periodo molto elevata (27,5%) rispetto alle altre generazioni, a riflettere che la forma contrattuale, a tempo determinato, li induce a spostarsi di più di quanto i loro colleghi più anziani non facessero in precedenza (**Figura 25**).

Figura 25: Tempo intercorso tra l'inizio della professione di AS e l'attività nell'ente attuale, e la classe di età



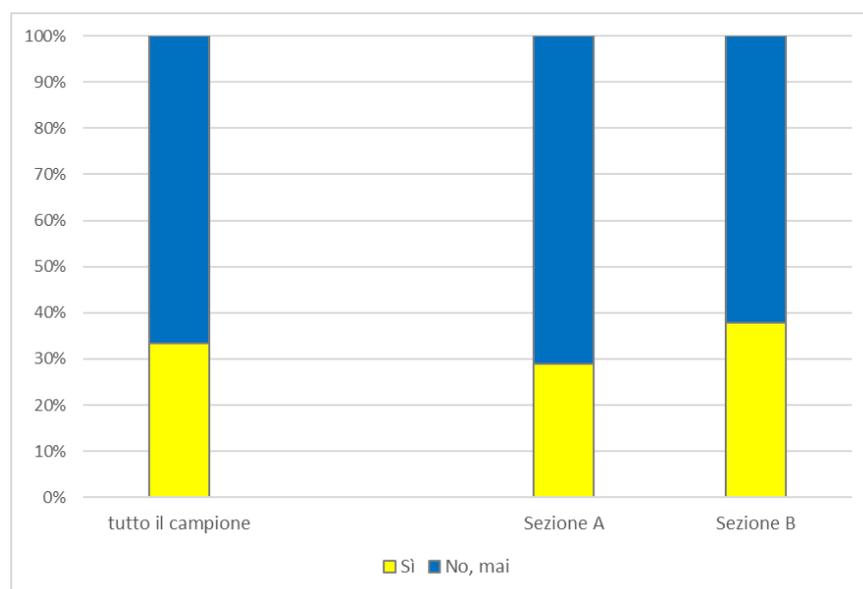
4. Supervisione

Qui di seguito sono presentate le statistiche relative alle esperienze di supervisione pregresse (paragrafo 4.1) e alla conoscenza degli assistenti sociali riguardo alla possibilità di fruire di supervisione futura (paragrafo 4.2).

4.1 Supervisione pregressa

I rispondenti che hanno avuto pregresse esperienze di supervisione sono **6.446 (Figura 26)**, il **33,3%** dei compilanti. La **Figura 26** mostra questa distribuzione sul totale del campione e per gli iscritti alle due sezioni dell'Albo: la Sezione A ha avuto meno esperienze pregresse di supervisione rispetto alla sezione B.

Figura 26: Passata supervisione



I professionisti che hanno avuto esperienze di supervisione pregresse sono il **33,3%** dei compilanti (**6.446** rispondenti), mentre **7.597** sono le risposte riportate alla domanda “Negli ultimi 2 anni di lavoro come assistente sociale, ha beneficiato di percorsi di supervisione professionale?”, ad indicare che in media ogni persona ha avuto più di un’esperienza di supervisione (**1,18**).

La **Figura 27** riporta la distribuzione del totale dei 7.597 percorsi di supervisione; si evince che la tipologia di supervisione esperita da quasi il 50% dei professionisti è quella di natura mono-professionale, seguita da quella di équipe (41% circa) e quindi individuale. È interessante però analizzare anche le differenti combinazioni di supervisione dichiarate dai rispondenti (**Tabella 21**).

Solo **143** persone hanno partecipato a tutte e tre le tipologie di supervisione. Gli assistenti sociali che fruiscono di supervisione individuale generalmente hanno fruito anche di supervisione mono-professionale o di équipe. Al contrario, chi ha fruito di supervisioni mono-professionale e di équipe sembra non aver sperimentato anche altre forme di supervisione.

Figura 27: Tipi di esperienze pregresse di supervisione

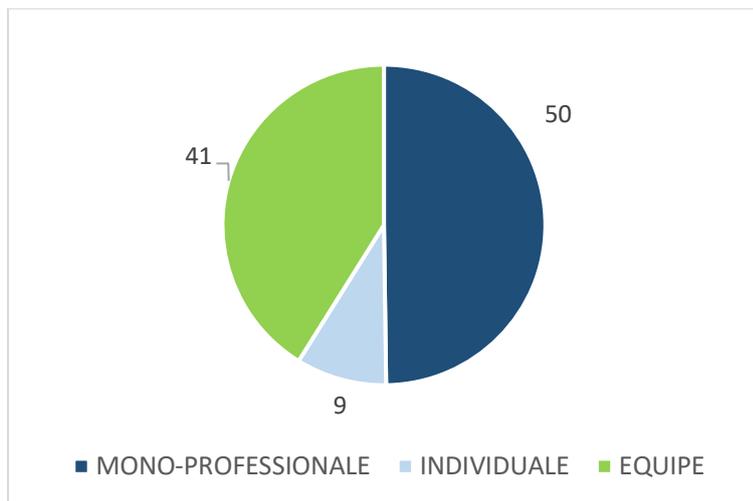
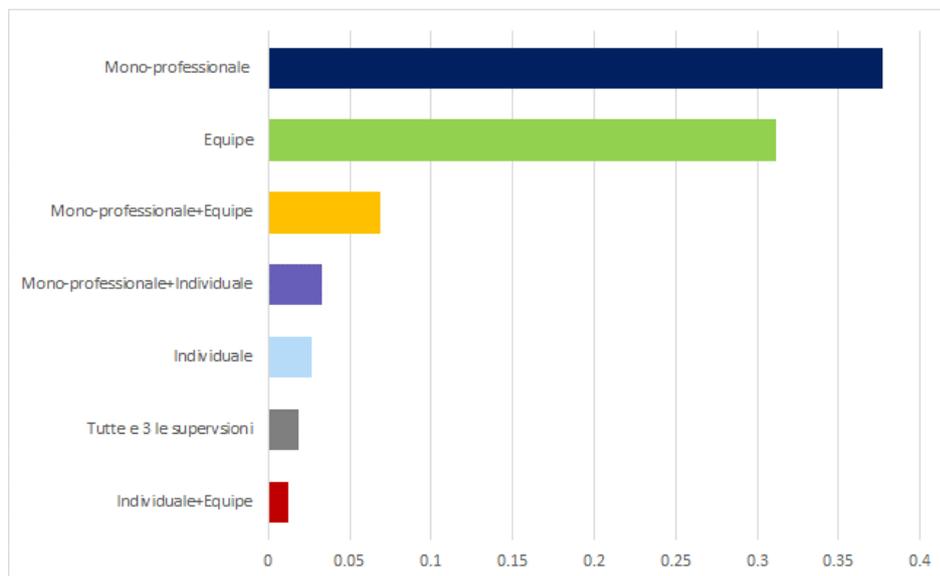


Tabella 21: Tipologie di supervisione

	Valori assoluti
Mono-professionale	2.865
Individuale	206
Equipe	2.367
Mono-professionale+Individuale	250
Mono-professionale+Equipe	524
Individuale+Equipe	91
Tutte e 3 le supervisioni	143
Valore assoluto	6.446

Figura 28: Supervisione passata per tipologie (quota sul totale dei percorsi)



La **Tabella 22** mostra la distribuzione delle tipologie e delle combinazioni di supervisione pregressa per macroarea territoriale. Si evince in particolare che i territori sono molto differenziati: in media, a livello nazionale, il 33% dei rispondenti ha usufruito di supervisione pregressa ma con enormi differenze territoriali, con coperture più basse al Sud. Tenendo conto delle esperienze dichiarate, la supervisione mono-professionale è maggiormente presente nelle aree del Nord e del Centro, mentre la supervisione di équipe si concentra prevalentemente nel Sud e nelle Isole. La combinazione supervisione mono-professionale ed équipe è invece particolarmente diffusa nel Nord-Ovest.

Tabella 22: Tipologie di supervisione e macroregioni

Supervisione	Nord-Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Isole	TOTAL E (%)
Mono-professionale	43,3	51,0	51,6	28,4	22,4	44,5
Individuale	2,0	1,9	1,6	9,7	12,4	3,2
Équipe	35,6	31,5	33,2	52,2	55,3	36,7
Mono-professionale+Individuale	4,0	3,4	5,5	2,6	1,2	3,9
Mono-professionale+Equipe	11,4	8,5	5,7	2,2	3,9	8,1
Individuale+Equipe	1,3	1,1	1,0	2,5	3,6	1,4
Tutte	2,4	2,6	1,5	2,6	1,2	2,2
TOTALE	100	100	100	100	100	100
Valore assoluto	2.441	1.713	1.309	652	331	
Totale della partecipazione alla supervisione (%)	46,4	42,0	35,7	17,1	13,0	
Valore assoluto (totale rispondenti)	5.264	4.079	3.668	3.803	2.544	

La **Tabella 23** mostra la distribuzione delle differenti figure professionali tra le 3 tipologie di supervisione.

Tabella 23: I supervisori nelle esperienze pregresse (% per totale di esperienze di supervisione) e ordinamento (tra parentesi)

	Professionisti	MONO-PROFESSIONALE	INDIVIDUALE	EQUIPE
Singole figure professionali	AS	49,3 (1)	55,4 (1)	12,8 (2)
	Psicologo	21,5 (2)	23,2 (2)	52,4 (1)
	Pedagogista	0,3	1,0	1,5
	Sociologo	1,1	1,0	2,0
	Altro	3,8	3,9	12,1 (2)
Combinazioni di 2 figure professionali	AS+Psicologo	16,1 (3)	8,8 (3)	10,0
	AS+Pedagogista	0,3	0,4	0,2
	AS+Sociologo	1,8	0,7	0,4
	AS+Altro	2,2	1,3	1,4
Combinazioni di più figure professionali	Altre combinazioni	3,6	4,0	7,2
	TOTALE	100	100	100

La supervisione mono-professionale e la supervisione individuale sono state condotte prevalentemente da assistenti sociali, mentre quella di équipe prevalentemente da psicologi. Quest'ultima è anche l'esperienza di supervisione in cui è più probabile trovare altre figure professionali (pedagogista, sociologo, altro).

La **Tabella 24** riporta la distribuzione del finanziamento della supervisione pregressa; emerge chiaramente che la supervisione mono-professionale è stata pagata per l'87,7% dall'ente pubblico, percentuale che scende al 65,5% per la supervisione professionale individuale e al 65,1% per la supervisione di équipe (pagata per il 33,5% da enti del terzo settore). È interessante notare come una percentuale relativamente elevata di rispondenti (15,5%) ha scelto di fruire di supervisione individuale anche se non offerta dal proprio Ente/Organizzazione, decidendo di finanziarla con fondi propri.

Tabella 24: Finanziamento della supervisione pregressa

	Mono-professionale	Individuale	Équipe
Da me	1,7	15,5	1,3
Da un ente pubblico	87,7	66,5	65,1
Da un ente del terzo settore	10,6	18,0	33,5
TOTALE	100	100	100

Nelle tabelle seguenti l'analisi si concentra su come la supervisione è distribuita per classi di età (**Tabella 25**), per area di intervento prevalente (**Tabella 26**), per datore di lavoro (**Tabella 27**).

In tutte le classi di età la supervisione mono-professionale è stata l'esperienza più esperita (**Tabella 25**). Unica eccezione è la classe di età con più di 60 anni, ove prevale la supervisione di équipe.

Tabella 25: Esperienza di supervisione pregressa e classe di età

	21-30	31-40	41-50	51-60	60+	TOTALE (%) [^]
Mono-professionale	44,5	42,3	45,8	49,2	35,6	44,5
Individuale	1,8	2,4	3,0	4,1	6,8	3,2
Équipe	32,1	38,6	37,4	34,0	41,8	36,7
Altre combinazioni	21,6	16,7	13,9	12,7	15,9	15,6
TOTALE	100	100	100	100	100	100

[^]questa distribuzione è calcolata su un totale di 6.446 rispondenti

Rispetto all'area di intervento prevalente (**Tabella 26**) sono presenti distribuzioni molto differenziate: nell'area minori e famiglie vi è equilibrio tra supervisione mono-professionale (40%) e di équipe (39,6%); nell'area della non autosufficienza la maggior parte dei rispondenti ha dichiarato di aver avuto esperienza di supervisione mono-professionale (55,3%); nell'area della Salute, l'esperienza maggiore è stata di équipe (66,7%); nell'area della povertà il 48,1% ha fatto esperienza di supervisione di équipe, mentre il 35,8% mono-professionale.

Tabella 26: Esperienza di supervisione progressa e area di intervento prevalente

	Minori e famiglie	Non autosufficienza	Salute	Povertà	Non identificato	TOTALE (%)^
Mono-professionale	40,0	55,3	19,7	35,8	54,1	44,5
Individuale	3,2	4,3	2,6	1,3	3,3	3,2
Équipe	39,6	26,0	66,7	48,1	26,1	36,7
Altre combinazioni	17,3	14,5	10,9	14,7	16,5	15,6
TOTALE	100	100	100	100	100	100

^questa distribuzione è calcolata su un totale di 6.446 rispondenti

Rispetto al datore di lavoro (**Tabella 27**) emergono interessanti differenze.

Il 53,9% dei professionisti che operano in ATS/Comune/ASP e ASC hanno dichiarato di avere avuto esperienze di supervisione mono-professionale e il 26,9% di équipe. Gli assistenti sociali che esercitano la professione in AO/AST hanno dichiarato un'esperienza differente: il 44,3% ha dichiarato di aver fatto un'esperienza di supervisione in équipe (e il 38% mono-professionale). Gli assistenti sociali che lavorano nel terzo settore hanno dichiarato un'esperienza molto diversa: il 60,5% delle esperienze di supervisione sono di équipe e solo il 22,8% mono-professionale. Infine, nel Ministero di Giustizia il 46% ha svolto supervisione mono-professionale, il 24,1% in équipe e il 20,7% individuale.

Tabella 27: Esperienza di supervisione progressa e datore di lavoro

	ATS/Comune /ASP e ASC	AO/AST	Terzo settore	Ministero di Giustizia	Altro	TOTALE (%)^
Mono-professionale	53,9	38,0	22,8	46,0	31,7	44,5
Individuale	2,2	4,0	3,2	20,7	12,0	3,2
Équipe	26,9	44,3	60,5	24,1	41,0	36,7
Altre combinazioni	17,0	13,7	13,4	9,2	15,3	15,6
TOTALE	100	100	100	100	100	100

^questa distribuzione è calcolata su un totale di 6.446 rispondenti

Rispetto alla tipologia di contratto (**Tabella 28**), i professionisti con contratto a tempo indeterminato hanno dichiarato aver usufruito di supervisione mono-professionale (46,4%) e di équipe (35,1%); gli assistenti sociali con contratti di collaborazione o contratti a tempo determinato hanno avuto esperienze opposte, supervisione di équipe (53,8% e 40,9%) e mono-professionale (20,9% e 36%).

Tabella 28: Esperienza di supervisione progressa e contratto

	Collaborazion*	Dipendente a tempo determinato	Dipendente a tempo indeterminato	Altro	TOTALE (%)^
Mono-professionale	20,9	36,0	46,6	33,2	44,5
Individuale	11,1	5,3	2,8	1,0	3,2
Équipe	53,8	40,9	35,1	52,0	36,7
Altre combinazioni	14,2	17,8	15,6	13,8	15,6
TOTALE	100	100	100	100	100

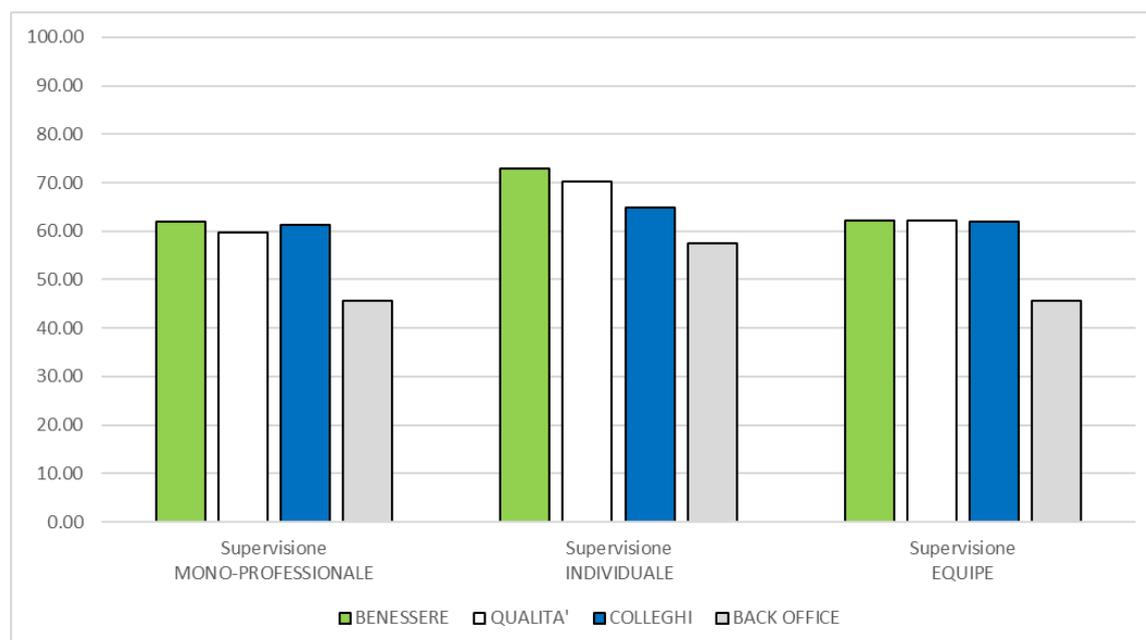
^questa distribuzione è calcolata su un totale di 6.446 rispondenti

Ai rispondenti è stato chiesto, infine, di valutare l'efficacia delle loro esperienze progressa di supervisione in termini di benessere lavorativo, qualità del servizio reso alle persone che si rivolgono al servizio, rapporti con i colleghi al lavoro, e lavoro di back office (come per esempio gestione della documentazione, istruzione di pratiche, organizzazione del lavoro, ...).

Ogni rispondente ha dovuto specificare il livello di miglioramento da 0 (totalmente inefficace) a 100 (totalmente efficace).

La **Figura 29** mostra l'efficacia percepita (se migliorata, cioè vicina a 100, oppure peggiorata se vicino a 0) per tipologie di supervisione.

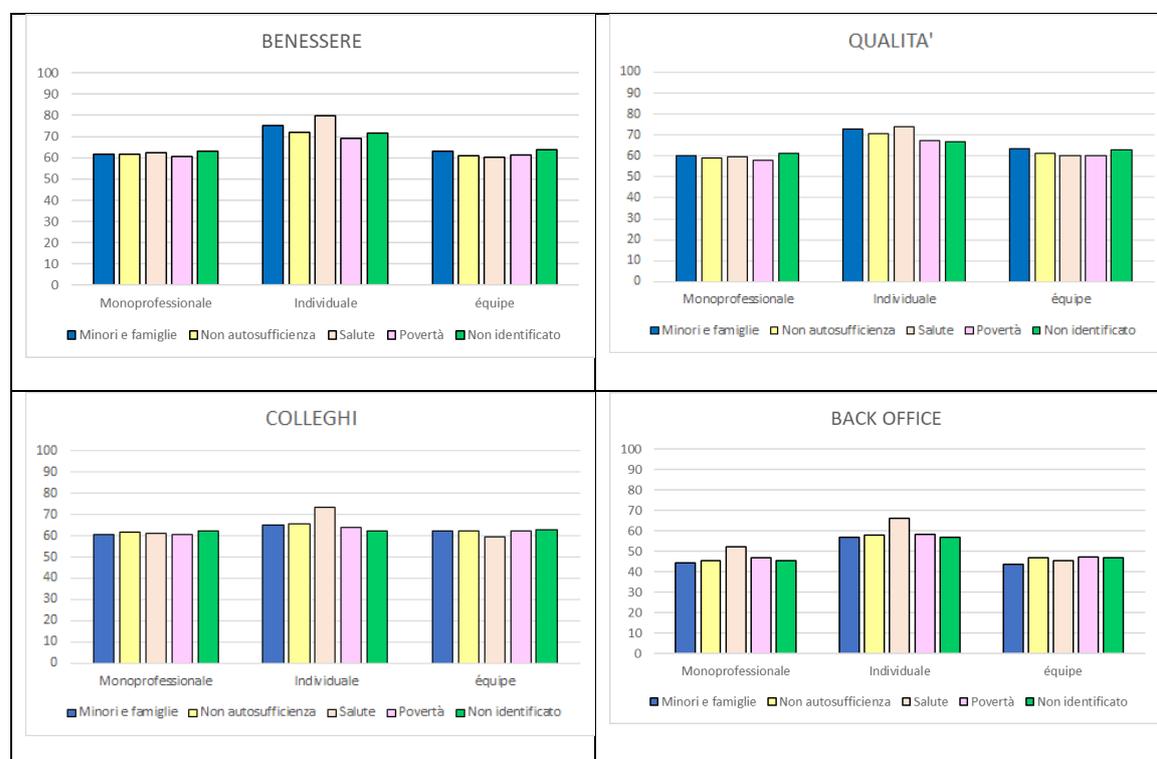
Figura 29: Supervisione progressa e benessere lavorativo, qualità del servizio, rapporti con i colleghi, lavoro di back office



In generale, tutte le esperienze di supervisione hanno avuto come esito miglioramenti del benessere lavorativo; in particolare la supervisione individuale pare aver generato percezioni di effetti migliorativi sul benessere, su qualità del servizio, sui rapporti con i colleghi e sulla gestione amministrativa del lavoro.

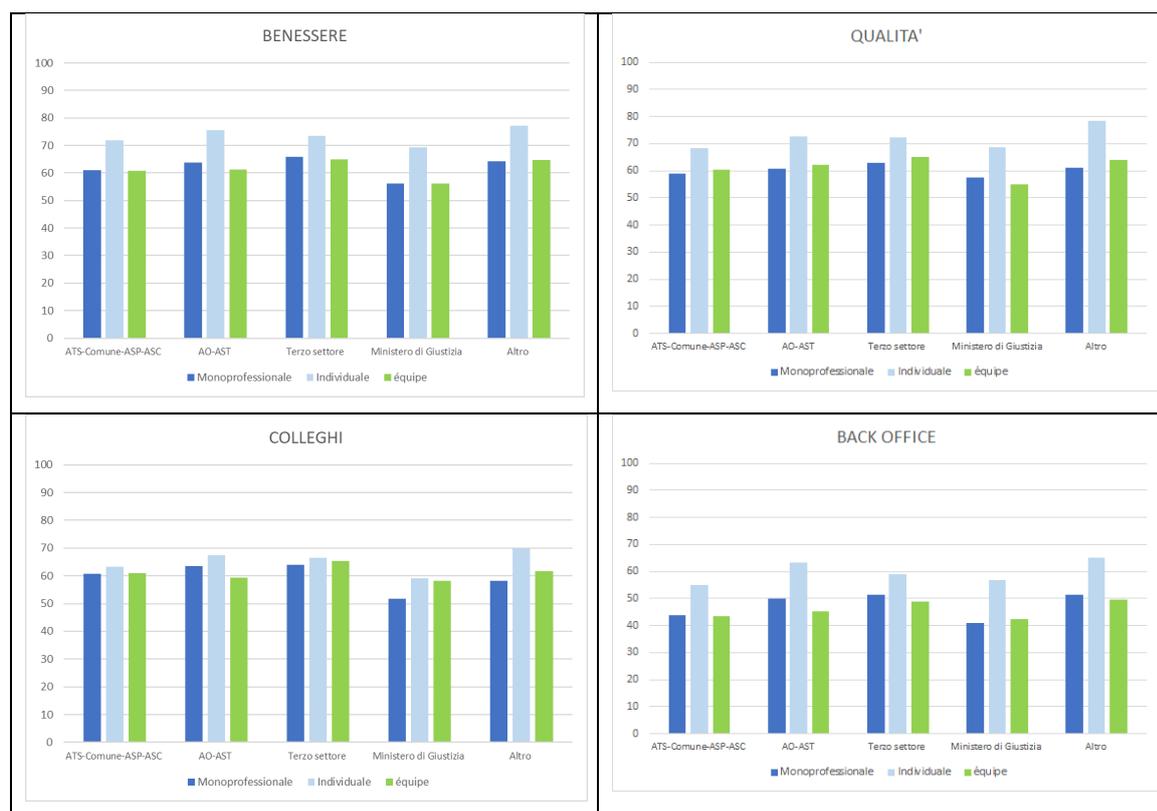
Nella **Figura 30**, si riportano le risposte degli assistenti sociali che hanno avuto esperienza pregressa di supervisione distinguendo l'area prevalente. La supervisione degli operatori nell'ambito "Salute" sembra aver generato un miglioramento in tutti questi aspetti lavorativi.

Figura 30: Supervisione pregressa e benessere lavorativo, qualità del servizio, rapporti con i colleghi, lavoro di back office per area prevalente



Nella **Figura 31** è riportato il benessere percepito per differenti datori di lavoro. L'analisi sembra mostrare che la supervisione individuale è associata al miglioramento, sotto ogni aspetto e ogni ente, del benessere, della qualità del servizio, del rapporto con i colleghi, e del miglioramento del lavoro di back office.

Figura 31: Supervisione pregressa e benessere lavorativo, qualità del servizio, rapporti con i colleghi, lavoro di back office e datori di lavoro



4.2 Supervisione futura

In questa sezione viene analizzata la conoscenza delle possibilità di futura supervisione, così come dichiarata dai rispondenti. Nel campione c'è una equa distribuzione tra le persone che sanno (Sì: 36,8%) e quelle che non sanno (non so: 37,6%) se potranno fruire di un percorso di supervisione. Confrontando, nella **Tabella 29**, la quota di Sì tra le due sezioni dell'albo, gli iscritti alla sezione B sembrano esserne più a conoscenza (40,7% versus 32,9%).

Tabella 29: Conoscenza in merito a futura supervisione per Sezione dell'Ordine

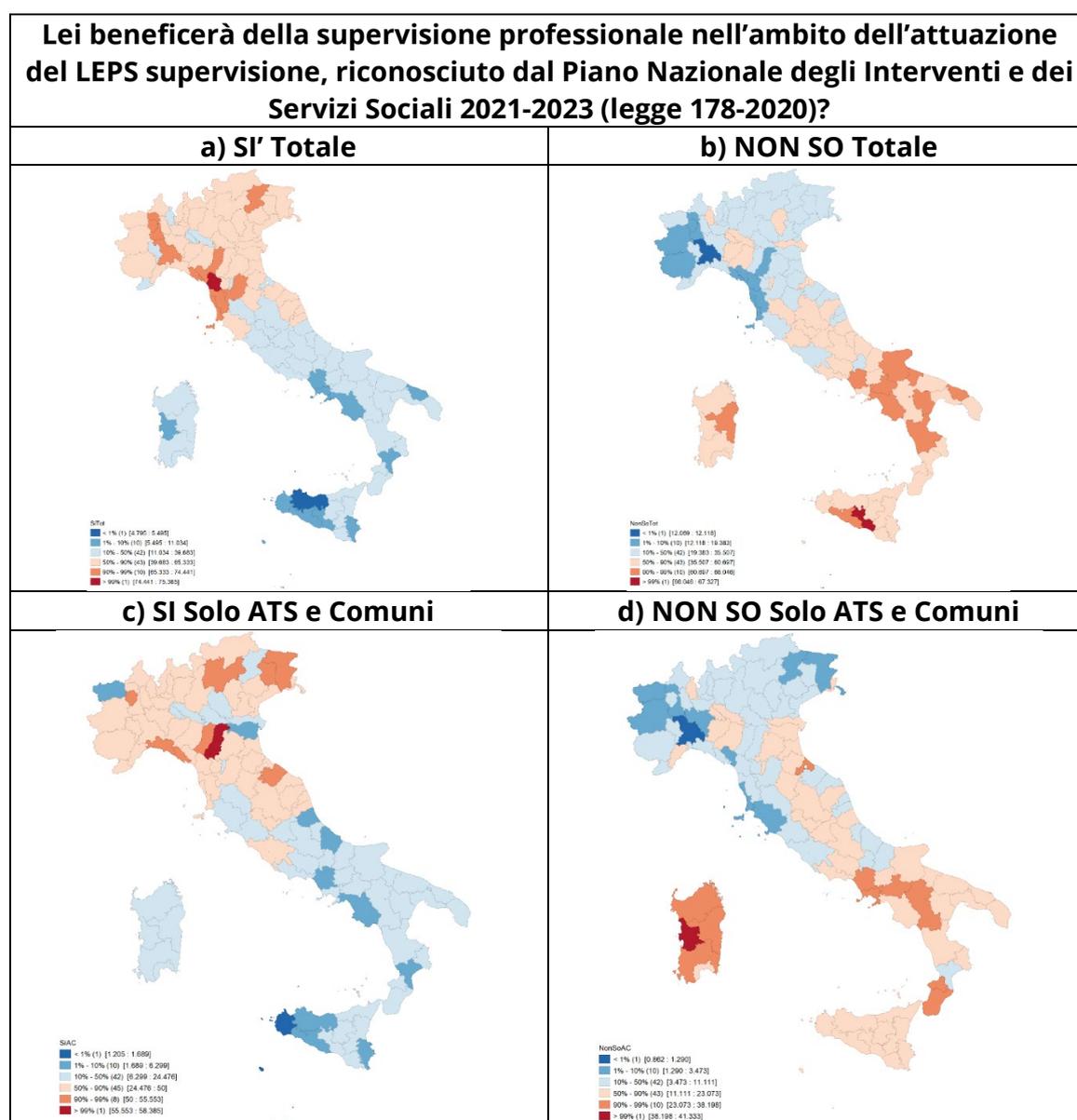
Lei beneficerà della supervisione professionale?	A quale Sezione dell'Ordine professionale è iscritto/a:		
	Sezione A	Sezione B	TOTALE (%)
Sì	32,9	40,7	36,8
No	28,7	22,4	25,6
Non so	38,4	36,9	37,6
TOTALE	100	100	100

La **Figura 32** riporta la distribuzione geografica della conoscenza delle future possibilità di supervisione (mappe a e b), le cui quote sono indicate nella **Tabella 29**, e nei soli dipendenti negli ATS e Comuni, i destinatari del LEPS supervisione (mappe c e d).

Per poter confrontare le due distribuzioni si è optato per due mappe che riportano i percentili della distribuzione, in modo tale da isolare valori molto alti e/o valori molto bassi. Le percentuali riportate mostrano le quote dei rispondenti (“sì”, mappa 32a, oppure “non so”, mappa 32b) sul totale dei rispondenti di ogni provincia. Nella maggior parte delle province del Nord vi è conoscenza della futura possibilità di supervisione che va dal 40% in su, come mostrano le *nuances* dal beige al rosso. Diversamente, nelle province del Centro - Sud e Isole vi è una minore consapevolezza della futura supervisione.

La mappa 32b, che mostra la quota di persone che non sanno se ci sarà la supervisione sul totale dei rispondenti per provincia, è in qualche modo complementare alla mappa 32a: nel Centro-Sud ci sono molte più persone che non sono a conoscenza della futura supervisione, come indicato dalle *nuances* dal beige al rosso.

Figura 32: La futura supervisione nelle province italiane



La stessa mappa è stata riprodotta per i soli rispondenti occupati negli ATS e nei comuni, i diretti destinatari della politica del LEPS supervisione. In generale, i precedenti risultati si confermano sebbene con alcune eccezioni (per esempio le province da Lodi a Ferrara nella mappa 32c e le province di Catanzaro, Chieti, Isernia, Campobasso e Pescara nella mappa 32d).

La **Tabella 30** mostra la distribuzione congiunta della supervisione passata e della supervisione futura. Rispetto alla supervisione futura, ai rispondenti veniva data la possibilità di dichiarare se erano a conoscenza di essere beneficiari della supervisione professionale (sì), oppure non (no), oppure se non erano a conoscenza (non so). Il 20,9% del totale dei rispondenti che ha usufruito di supervisione in passato è consapevole del fatto che la farà anche in futuro, mentre il 21,7% del totale dei rispondenti che non ha usufruito di supervisione in passato dichiara che non la farà neanche in futuro (secondo le informazioni a disposizione dei compilanti), infine il

29,2% del totale dei rispondenti che non ha mai fruito di precedenti percorsi di supervisione non sa se potrà fruirne o meno in futuro.

Tabella 30: Esperienza passata e futura di supervisione (% sul totale)

Esperienza passata di supervisione	Esperienza futura di supervisione			TOTALE (%)
	Sì	No	Non so	
Sì	20,9	3,9	8,5	33,3
No, mai	15,9	21,7	29,2	66,7
TOTALE (%)	36,8	25,6	37,6	100

La **Tabella 31** mostra la distribuzione congiunta della supervisione passata e della supervisione futura per i soli rispondenti che lavorano negli ATS/Comune/ASP e ASC. In questi enti, il 78% dei rispondenti che ha dichiarato di aver fatto esperienza di supervisione in passato è a conoscenza del fatto di farla anche in futuro, mentre il 44,3% di chi non ha mai avuto esperienza in passato, ha dichiarato di essere a conoscenza del fatto di fare supervisione in futuro nell'ambito dell'attuazione del LEPS supervisione, riconosciuto dal Piano Nazionale degli Interventi e dei Servizi Sociali 2021-2023 (legge 178-2020).

Il 17,6% dei rispondenti che non ha mai avuto esperienza di supervisione in passato, non la farà nemmeno in futuro, contro solo il 5,1% di rispondenti che in passato ha fatto supervisione e nel futuro non la farà.

Tabella 31: Esperienza passata e futura di supervisione per i professionisti destinatari principali del LEPS (% di riga)

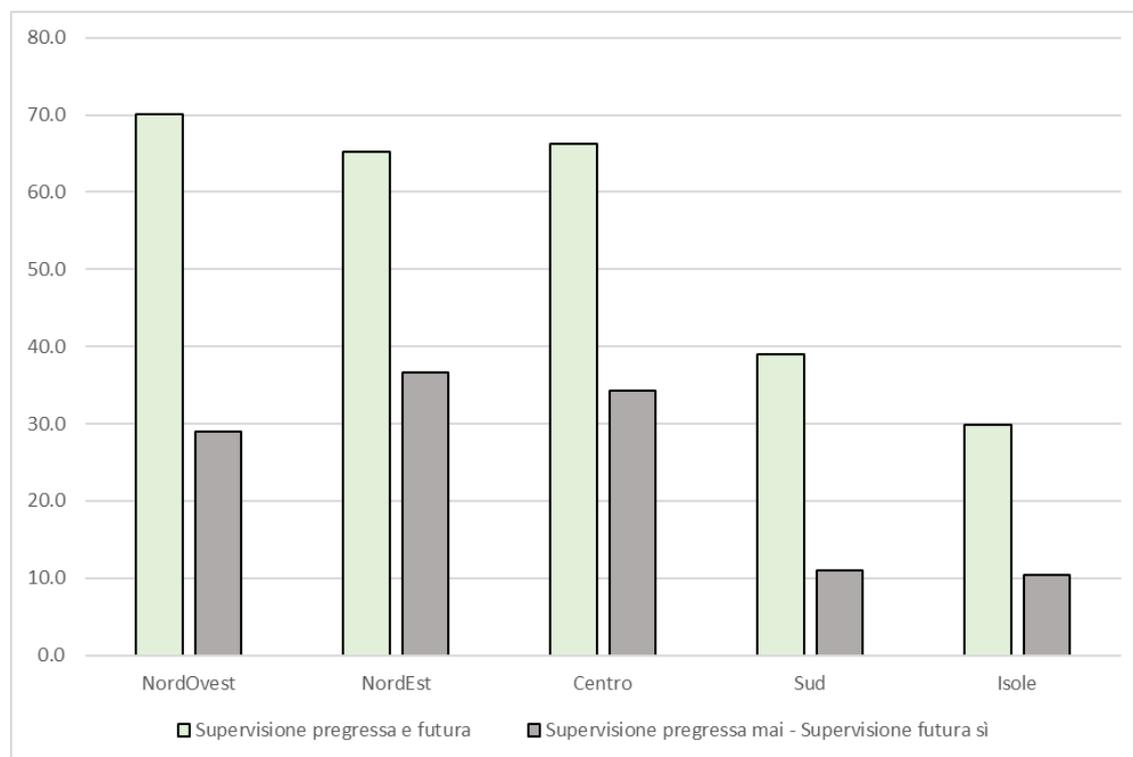
Esperienza passata di supervisione	Esperienza futura di supervisione			TOTALE
	Sì	No	Non so	
Sì	78,0	5,1	17,0	100
No, mai	44,3	17,6	38,1	100
TOTALE (%)	58,3	12,4	29,3	100

Si analizza, di seguito, la dimensione geografica di esperienza passata e futura di supervisione sia in generale sia per i soli rispondenti destinatari del LEPS supervisione.

La **Figura 33** mostra, distinta per ogni area macro-geografica, la quota di persone che hanno già avuto esperienza di supervisione in passato e che pensano di farla anche in futuro (etichetta "supervisione pregressa e futura"). Questa quota conferma i divari regionali già descritti in precedenza: il 70% dei rispondenti residenti nelle macroregioni del Nord-Ovest, che ha già avuto esperienza di supervisione in passato, pensa che la farà anche in futuro. Per contro, nel Sud Italia solo circa il 40% circa dei rispondenti residenti che ha fatto esperienza di supervisione in passato dichiara che la potrà fare anche in futuro.

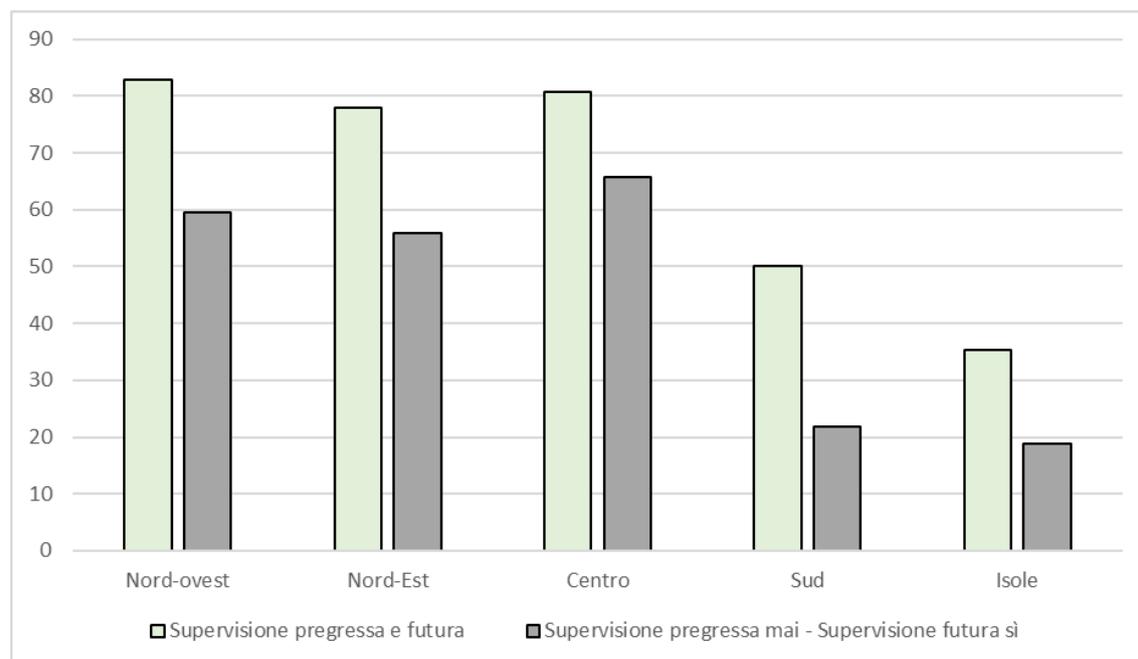
Analizzando chi in passato non ha mai fatto supervisione, ma pensa di poterla fare nel prossimo futuro grazie al LEPS supervisione (nella Figura identificata con l'etichetta "supervisione pregressa mai e futura sì"), vediamo confermati i divari regionali già menzionati: il Sud e le Isole prevedono queste opportunità per poco più del 10% dei loro professionisti contro circa il 30-35% che si registra nel Nord e nel Centro.

Figura 33: Supervisione pregressa e futura per macroregioni (valori percentuali)



La **Figura 34** mostra le stesse informazioni della **Figura 33** ma per i soli rispondenti che sono occupati negli ATS, Comuni, ASP e ASC. Anche questa rappresentazione grafica mostra il divario Nord/Sud, ma conforta il fatto che circa il 20% delle persone che nel Sud e nelle Isole non avevano mai fatto esperienza di supervisione in passato, nel futuro ne potrà beneficiare.

Figura 34: Supervisione pregressa e futura per macroregioni nei soli ATS/Comuni/ASP e ASC (valori percentuali)



Un'analisi di regressione si concentra sui fattori che influenzano la probabilità di aver vissuto un'esperienza di supervisione attraverso un modello logit ed i risultati confermano gli effetti dei fattori delineati sino a questo punto con le statistiche descrittive uni e bivariate. Le variabili considerate includono area geografica, datore di lavoro, forma contrattuale, ambito, ruolo, sezione dell'Albo, dimensione urbana e fattori personali come età e carico lavorativo. I risultati evidenziano che la supervisione è più frequente al Nord (+30% rispetto alle Isole) e in ambiti come minori e famiglie (+13%). Gli assistenti sociali di base e chi lavora nel Ministero di Giustizia hanno minori probabilità. Iscrizione alla Sezione B dell'Albo e lavoro in grandi città aumentano leggermente la probabilità.

5. Benessere

Nella sezione 5.1. si riportano le elaborazioni relative all'**intenzione di lasciare la professione**, indice di un malessere che si potrebbe concretizzare; nella sezione 5.2 è presentata una sintesi dell'indice di **soddisfazione** dell'attuale lavoro così come riportato dall'indagine delle Forze di Lavoro; nella sezione 5.3 vengono presentati i risultati alla percezione del **carico lavorativo**, sia rispetto alle persone sia al lavoro amministrativo; nella sezione 5.4.1 si riportano i risultati relativi al **benessere lavorativo mentale** degli assistenti sociali (WEMWBS - Validazione italiana Gremigni e Stewart-Brown, 2011), nella sezione 5.4.2 quelli relativi al **benessere organizzativo** (HSE WORK-RELATED STRESS INDICATOR TOOL, Validazione italiana Marcatto et al., 2012) e nella sezione 5.4.3 il *burnout* (misurato dal Maslach Burnout Inventory, Validazione italiana da Sirigatti e Stefanile C., 1993).

5.1 Intenzione di lasciare la professione

In questa sezione si analizzano le risposte alle domande *"Sto considerando di lasciare l'impiego che ha ora per trovare un altro impiego come assistente sociale?"* e *"Sto considerando di lasciare del tutto la professione di assistente sociale?"*.

Una risposta positiva alla prima domanda intercetta un disagio verso l'organizzazione presso la quale si esercita la professione, mentre una risposta positiva alla seconda domanda evidenzia un disagio più generale verso la professione.

Tabella 32: Malessere nell'ente (valori percentuali)

	%
Sì, sto considerando di lasciare l'attuale impiego per cercare altro come AS	28,0
No, non sto considerando di lasciare l'attuale impiego come AS	72,0
TOTALE	100

La **Tabella 32** mostra una generale soddisfazione nei confronti sia della professione sia dell'ente per cui si lavora; infatti, il 72% dei rispondenti non intende cambiare il proprio impiego presso l'ente. Mentre il restante 28% dei rispondenti avrebbe intenzione di cambiare l'attuale.

La **Tabella 33** mostra la distribuzione di chi è intenzionato a lasciare del tutto la professione di assistente sociale: si tratta del 17,8% del totale dei rispondenti.

Tabella 33: Malessere verso la professione (valori percentuali)

	%
Sì, sto considerando di lasciare del tutto la professione di AS	17,8
No, non sto considerando di lasciare la professione di AS	82,2
TOTALE	100

La **Figura 35** mostra la geografia di chi è intenzionato a lasciare sia la professione sia l'attuale impiego (9,3%): le aree rosse indicano quote di rispondenti più elevate, mentre le aree blu, quote più basse. Le quote sono state calcolate sui rispondenti per provincia.

Per avere una visione d'insieme, sebbene perdendo il dettaglio a livello provinciale, la **Tabella 34** mostra la distribuzione di chi vuole lasciare sia l'ente sia la professione distinto per macroregioni.

Figura 35: Persone che vogliono lasciare il lavoro di assistente sociale per provincia (1.797 rispondenti)

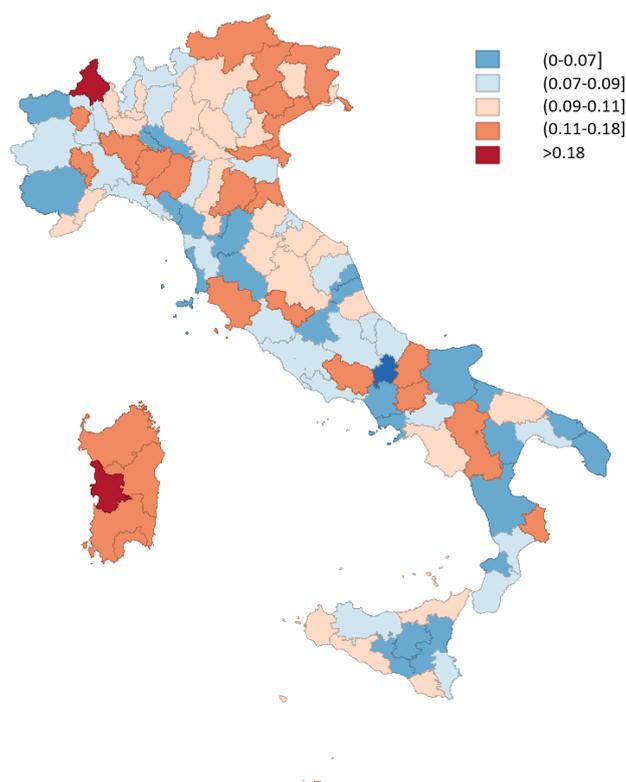


Tabella 34: Persone che vogliono lasciare l'attività professionale di assistente sociale per macroregione

Macroregione	%
Nord-ovest	27,0
Nord-Est	25,5
Centro	16,7
Sud	16,9
Isole	13,9
TOTALE	100
Valori assoluti	1.797

Le regioni che sembrano più toccate da questo fenomeno sono la Sardegna e le regioni del Nord-Est d'Italia.

Di seguito, si effettua un focus sul 28% dei rispondenti che hanno dichiarato di essere intenzionati a lasciare l'attuale lavoro, pur cercandone un altro come assistente sociale, e sul 17,8% di coloro che si dichiarano intenzionati ad abbandonare la professione.

Per analizzare il modo in cui fattori differenti (tipologia di contratto, area di intervento prevalente e datore di lavoro) possano influenzare la volontà di lasciare l'ente/organizzazione presso cui si lavora oppure lasciare del tutto la professione, si utilizzano le **figure 36, 37, 38**. Queste figure mostrano come lascerebbero l'ente per cui lavorano soprattutto professionisti con un contratto di lavoro a tempo determinato (il 37,7%), che operano nell'ambito della povertà (il 35,5%) e coloro che lavorano per il terzo settore (il 40,4%).

Analizzando le risposte sull'intenzione di lasciare del tutto la professione, non si osservano differenze tra tipologie contrattuali (tutti i valori sono attorno al 18%). Per quanto riguarda gli ambiti lavorativi, spicca quello della Salute dove solo il 14,8% dei rispondenti vorrebbe lasciare del tutto la professione mentre, rispetto al datore di lavoro, il 22,7% dei rispondenti che lavora il Ministero di Giustizia vorrebbe lasciare del tutto la professione.

Figura 36: Intenzione di lasciare l'ente (pur continuando a lavorare come AS) oppure di lasciare del tutto il lavoro di AS per tipologia di contratto

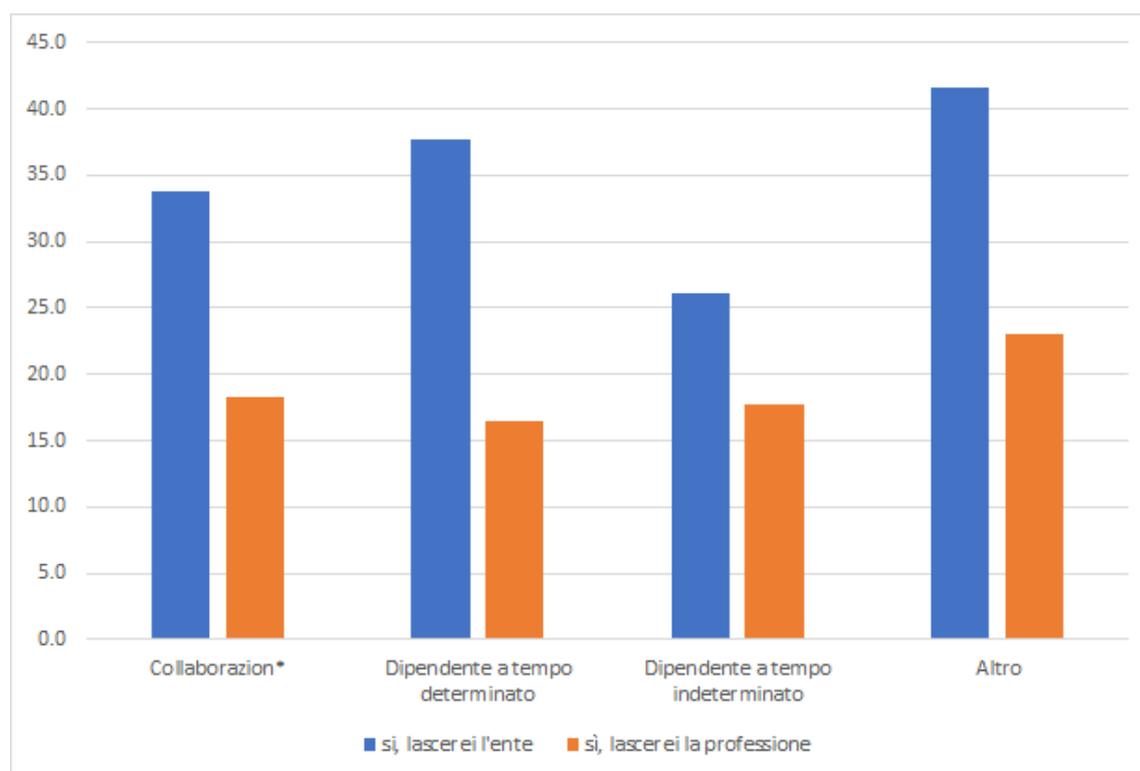


Figura 37: Intenzione di lasciare l'ente (pur continuando a lavorare come AS) oppure di lasciare del tutto il lavoro di AS per area di intervento prevalente

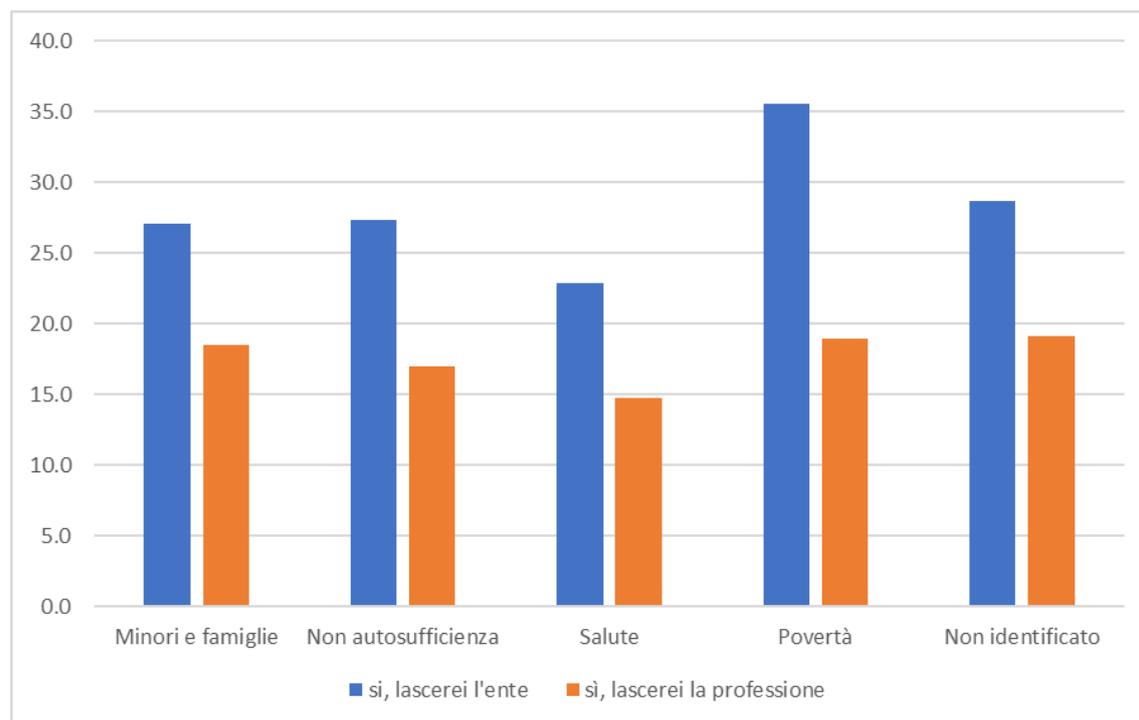
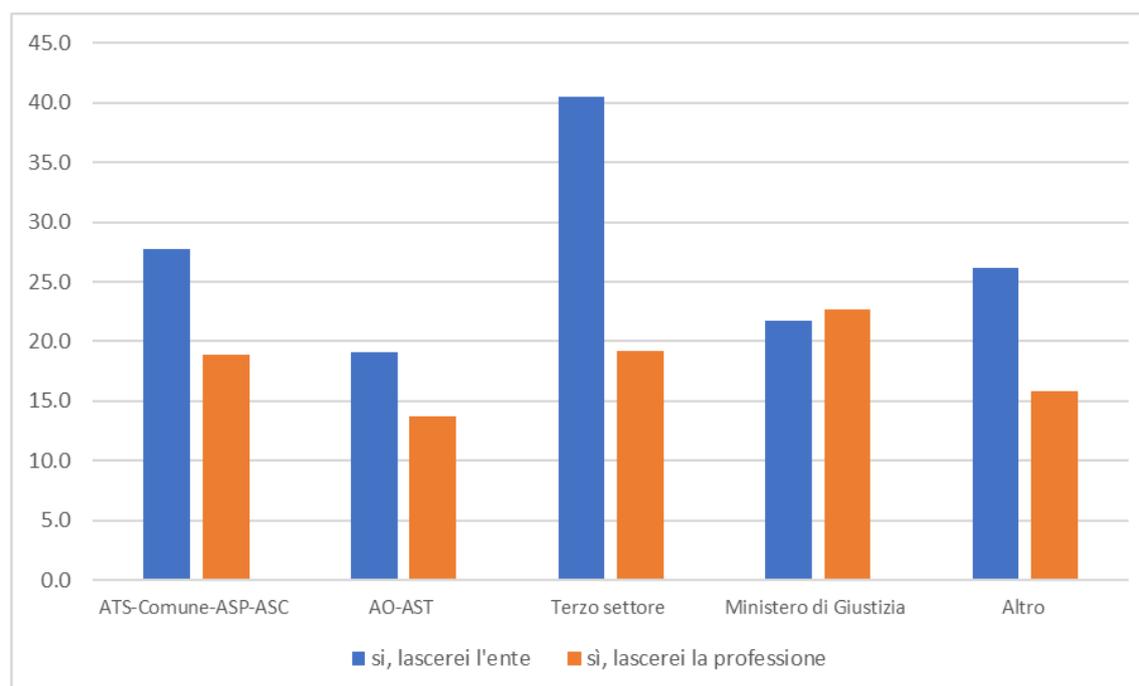
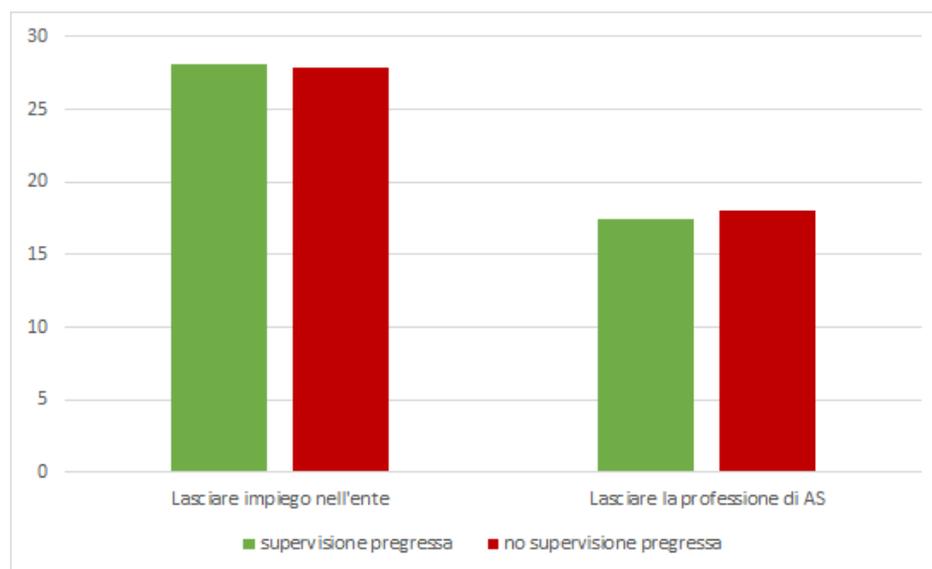


Figura 38: Intenzione di lasciare l'ente (pur continuando a lavorare come AS) oppure di lasciare del tutto il lavoro di AS per datore di lavoro



La **Figura 39** mostra l'associazione tra la volontà di lasciare l'organizzazione (oppure del tutto il lavoro di assistente sociale) e la supervisione pregressa. La figura mostra che l'aver avuto esperienza di supervisione non si associa né alla volontà di lasciare l'impiego nell'ente né a quella di lasciare la professione.

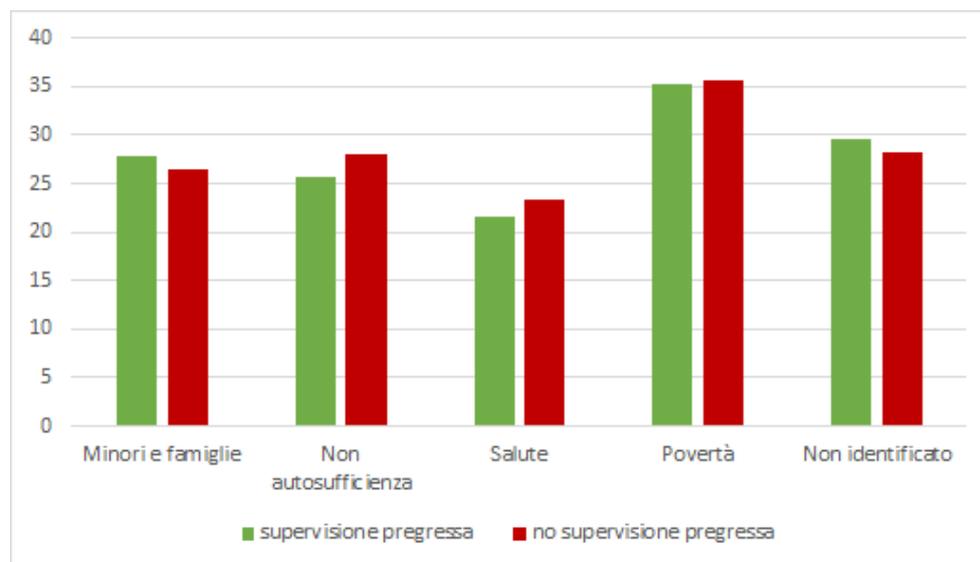
Figura 39: Supervisione pregressa e intenzione di lasciare il lavoro



La **Figura 40** mostra l'associazione tra la volontà di lasciare l'attuale organizzazione e l'aver svolto un percorso di supervisione e l'ambito di lavoro.

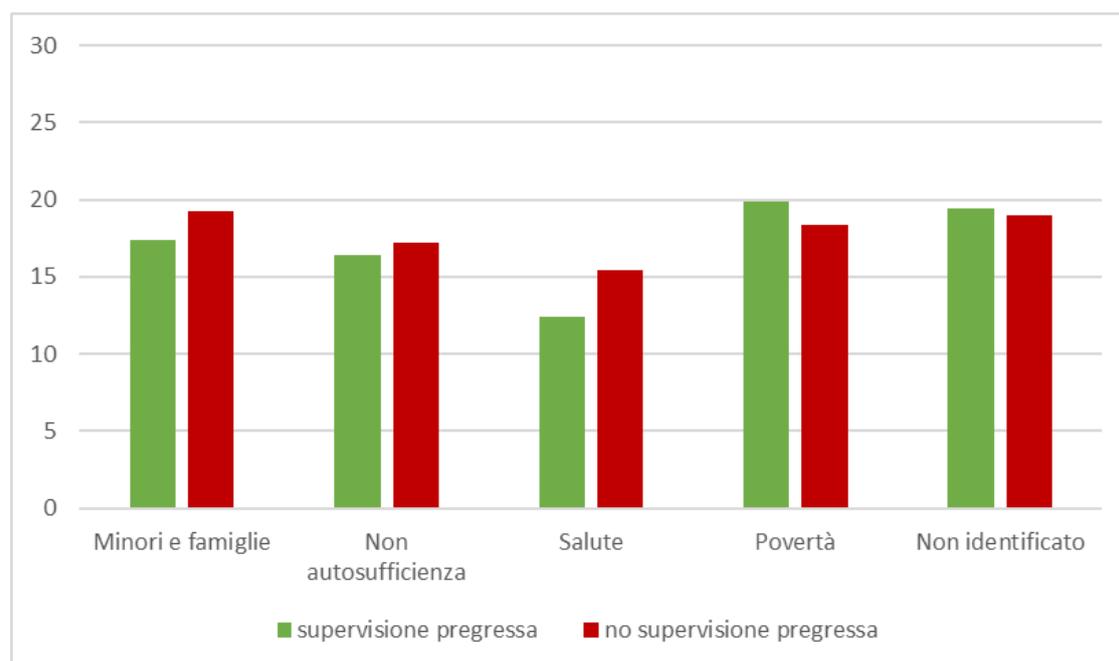
Il maggiore desiderio di lasciare l'ente per cui si lavora è registrato nell'ambito povertà, ma in questo caso avere o non aver fatto esperienza di supervisione non modifica il risultato (35,2% *versus* 35,7%). Diversamente, in altri ambiti emergono alcune differenze interessanti. L'aver fatto un'esperienza pregressa di supervisione è associata ad una minore volontà di lasciare l'ente nell'area della Salute (23,3% *versus* 21,7%) e della non autosufficienza (28% *versus* 25,7%).

Figura 40: Supervisione pregressa e intenzione di lasciare l'impiego nell'ente



La **Figura 41** mostra l'associazione tra la volontà di lasciare del tutto la professione di AS e l'area di intervento prevalente. In questo caso la mancanza di supervisione è sempre associata a quote più alte di persone che vogliono lasciare la professione, con l'eccezione dell'ambito della povertà.

Figura 41: Supervisione pregressa e intenzione di lasciare del tutto la professione



5.2 Soddisfazione rispetto al lavoro e allo stipendio

In questa sezione si analizzano le risposte alla domanda *Quanto è soddisfatta/o del Suo attuale lavoro?*

Le risposte relative alla soddisfazione lavorativa e allo stipendio sono state aggregate in 5 categorie "molto bassa" (risposte originali 0, 1 e 2), "bassa" (3 e 4), "media" (5), "alta" (6 e 7), "molto alta" (8, 9 e 10) ed una residuale "non so" (**Figura 42 e 43**).

Le rappresentazioni grafiche confrontano i risultati del questionario BASIS con il campione delle Rilevazione delle Forze di Lavoro 2020, relativamente alle attività lavorative classificate come "Professioni Qualificate Nelle Attività Commerciali e Nei Servizi" (ATECO 3)³, che include anche le professioni qualificate nei servizi sanitari e sociali, riconducibili alla professione di assistente sociale.

Mentre la soddisfazione lavorativa mostra un andamento asimmetrico per entrambi i casi, i rispondenti al questionario BASIS hanno quote di soddisfazione massima inferiori al campione delle forze di lavoro (**Figura 42**). La soddisfazione rispetto allo stipendio (**Figura 43**) mostra invece una distribuzione molto differenziata, con livelli di soddisfazione molto più bassi nella nostra popolazione rispetto al campione dell'Istat.

³ In questa analisi sono state confrontate le professioni della Rilevazione delle Forze di Lavoro appartenenti alla macrocategoria 5, PROFESSIONI QUALIFICATE NELLE ATTIVITÀ COMMERCIALI E NEI SERVIZI, in particolare: 5.1, Professioni qualificate nelle attività commerciali; la 5.2, Professioni qualificate nelle attività ricettive e della ristorazione; 5.3. - Professioni qualificate nei servizi sanitari e sociali; 5.4, Professioni qualificate nei servizi culturali. L'analisi dei soli individui del campione che sono riconducibili alla categoria 5.3 non mostra differenze rispetto a quella presentata nel presente testo.

Figura 42: Soddisfazione lavorativa

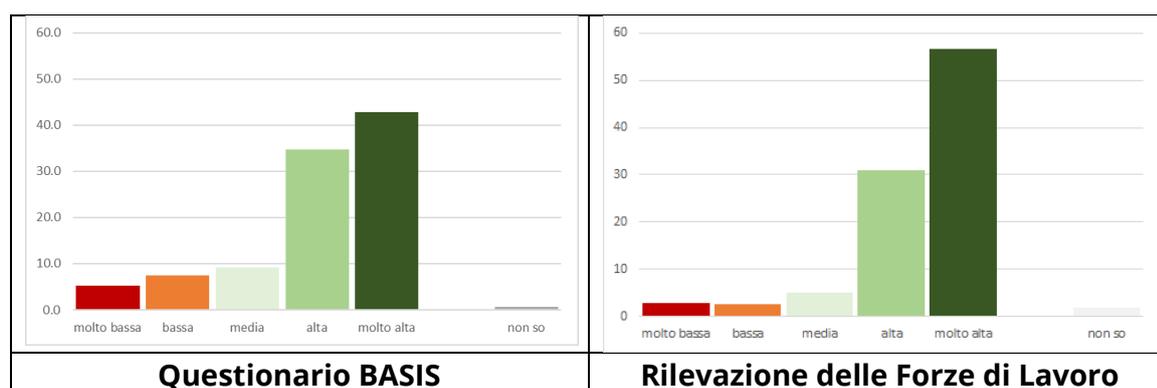
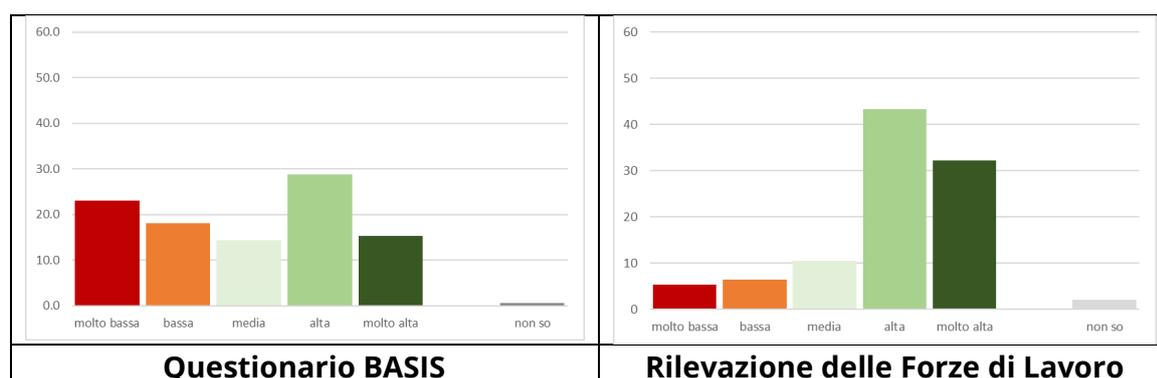


Figura 43: Soddisfazione per lo stipendio



Le prime analisi permettono pertanto di rilevare elevati livelli di soddisfazione dei rispondenti rispetto al loro lavoro, ma una minore soddisfazione rispetto al guadagno. Preme specificare che la soddisfazione non è necessariamente correlata al benessere dei rispondenti.

Le **Tablelle dalla 35 alla 42** mostrano l'associazione tra diversi livelli di soddisfazione per il lavoro e differenti caratteristiche dei rispondenti (ruolo, area di intervento prevalente, impegno orario settimanale, stipendio, età, dimensione del Comune in cui si lavora e tipologia di contratto).

La soddisfazione si conferma elevata anche rispetto ai diversi ruoli professionali e agli ambiti di intervento. Si osserva una superiore percezione di soddisfazione da parte di chi ricopre ruoli di responsabilità e da parte di chi percepisce uno stipendio superiore. La media delle ore lavorate non incide sulla distribuzione della percentuale di soddisfazione. In relazione all'età, si rileva una prevalenza di alta soddisfazione tra chi si trova nella fascia over 60.

Tabella 35: Soddisfazione per il lavoro e ruolo (percentuale di riga)

	molto bassa	bassa	media	alta	molto alta	non so	TOTALE
AS di base	5,9	7,9	9,8	36,6	39,3	0,6	100
Coordinatore/Responsabile/Dirigente	3,4	6,2	7,7	30,1	52,3	0,4	100
Consulente esterno	2,7	6,0	5,4	26,5	59,5	0,0	100
Altro	3,2	2,4	3,2	22,1	66,1	3,2	100
TOTALE (%)	5,2	7,4	9,2	34,8	42,8	0,6	100

Tabella 36: Soddisfazione per il lavoro e area di intervento prevalente (percentuale di riga)

	molto bassa	bassa	media	alta	molto alta	non so	TOTALE
Minori e famiglie	5,1	7,4	8,7	34,7	43,6	0,5	100
Non autosufficienza	5,3	7,4	9,2	35,6	42,0	0,6	100
Salute	4,7	7,0	8,9	33,1	45,9	0,5	100
Povertà	5,1	7,4	9,9	36,5	40,7	0,5	100
Non identificato	5,6	7,7	9,7	33,6	42,5	0,9	100
TOTALE (%)	5,2	7,4	9,2	34,8	42,8	0,6	100

Tabella 37: Soddisfazione per il lavoro e impegno orario settimanale (percentuale di riga)

	molto bassa	bassa	media	alta	molto alta	non so	TOTALE
fino a 10	4,9	7,3	11,8	23,8	51,1	1,2	100
11-20	6,0	6,8	10,7	33,5	42,2	0,8	100
21-30	5,5	7,6	9,1	35,8	41,3	0,8	100
31-40	5,2	7,5	9,2	35,3	42,4	0,5	100
40+	4,9	6,8	7,6	31,9	48,3	0,5	100
TOTALE (%)	5,2	7,4	9,2	34,8	42,8	0,6	100

Tabella 38: Soddisfazione per il lavoro e stipendio dichiarato (percentuale di riga)

	molto bassa	bassa	media	alta	molto alta	non so	TOTALE
Meno di 1.000€	6,0	7,4	11,6	35,6	38,5	0,9	100
1.001-1.500€	6,0	7,9	9,6	36,6	39,2	0,7	100
1.501-2.000€	5,0	7,4	9,1	34,7	43,4	0,5	100
2.001-2.500€	1,6	4,9	5,6	27,4	60,3	0,3	100
2.500€	1,1	1,1	5,3	12,8	79,8	0,0	100
Non rispondo	3,5	6,5	7,6	28,4	51,9	2,2	100
TOTALE (%)	5,2	7,4	9,2	34,8	42,8	0,6	100

Tabella 39: Soddisfazione per il lavoro e età (percentuale di riga)

	molto bassa	bassa	media	alta	molto alta	non so	TOTALE
21-30	4,9	8,8	8,1	40,4	37,3	0,5	100
31-40	5,1	7,0	9,1	37,9	40,0	0,9	100
41-50	5,4	7,4	9,3	34,8	42,6	0,5	100
51-60	5,9	8,3	10,2	31,8	43,4	0,5	100
60+	3,7	5,5	8,1	27,7	54,7	0,3	100
TOTALE (%)	5,2	7,4	9,2	34,8	42,8	0,6	100

Tabella 40: Soddisfazione per il lavoro e popolazione ampiezza demografica del Comune in cui si lavora (percentuale di riga)

	molto bassa	bassa	media	alta	molto alta	non so	TOTALE
fino a 5.000ab	5,7	6,2	10,0	32,9	44,6	0,5	100
5.001-10.000ab	5,0	9,0	8,5	35,1	41,9	0,6	100
10.001-50.000ab	5,2	6,7	9,1	35,0	43,4	0,6	100
50.001-100.000ab	5,2	7,3	9,0	34,0	43,9	0,6	100
100.000+ab	5,2	8,0	9,5	35,5	41,2	0,6	100
TOTALE (%)	5,2	7,4	9,2	34,8	42,8	0,6	100

Tabella 41: Soddisfazione per il lavoro e tipologia di contratto (percentuale di riga)

	molto bassa	bassa	media	alta	molto alta	non so	TOTALE
Collaborazion*	3,0	5,1	9,9	27,3	53,6	1,1	100
Dipendente a tempo determinato	5,0	6,6	8,9	36,2	42,2	1,1	100
Dipendente a tempo indeterminato	5,4	7,6	9,3	35,1	42,2	0,5	100
Altro	5,3	7,7	7,7	33,5	44,4	1,4	100
TOTALE (%)	5,2	7,4	9,2	34,8	42,8	0,6	100

Tabella 42: Soddisfazione per il lavoro e ente (percentuale di riga)

	molto bassa	bassa	media	alta	molto alta	non so	TOTALE
ATS/Comune/ASP e ASC	5,1	8,0	9,7	36,2	40,5	0,6	100
AO/AST	5,2	7,0	8,8	33,4	45,0	0,6	100
Terzo settore	4,7	6,2	8,3	35,0	45,1	0,7	100
Ministero di Giustizia	8,3	9,6	11,2	29,7	40,6	0,7	100
Altro	5,5	6,0	7,7	31,8	48,6	0,5	100
TOTALE (%)	5,2	7,4	9,2	34,8	42,8	0,6	100

Le **Tabelle dalla 43 alla 50** mostrano l'associazione tra diversi livelli di soddisfazione rispetto al guadagno e differenti caratteristiche dei rispondenti (ruolo, area di intervento prevalente, impegno orario settimanale, stipendio, età, dimensione del Comune in cui si lavora e tipologia di contratto).

In generale, è possibile evidenziare che i dati sono distribuiti tra la categoria molto basso e alto, senza particolari differenze, se non per coloro che percepiscono salari inferiori ai 1.500 euro.

Tabella 43: Soddisfazione per lo stipendio e ruolo (percentuale di riga)

	molto bassa	bassa	media	alta	molto alta	non so	TOTALE
AS di base	24,4	18,5	14,4	28,2	14,0	0,5	100
Coordinatore/Responsabile/Dirigente	19,3	17,2	14,5	30,0	18,6	0,4	100
Consulente esterno	15,7	12,4	15,1	34,1	21,6	1,1	100
Altro	15,8	12,6	10,2	26,8	31,5	3,2	100
TOTALE (%)	23,0	18,1	14,4	28,7	15,3	0,5	100

Tabella 44: Soddisfazione per lo stipendio e area di intervento prevalente (percentuale di riga)

	molto bassa	bassa	media	alta	molto alta	non so	TOTALE
Minori e famiglie	27,0	19,4	14,6	26,0	12,8	0,4	100
Non autosufficienza	20,8	18,1	14,8	29,4	16,3	0,6	100
Salute	21,7	17,6	14,6	29,7	16,2	0,3	100
Povertà	19,4	16,2	13,5	31,7	18,8	0,5	100
Non identificato	23,0	17,5	14,2	29,6	15,0	0,7	100
TOTALE (%)	23,0	18,1	14,4	28,7	15,3	0,5	100

Tabella 45: Soddisfazione per lo stipendio e impegno orario settimanale (percentuale di riga)

	molto bassa	bassa	media	alta	molto alta	non so	TOTALE
fino a 10	22,8	18,1	17,9	20,7	17,7	2,8	100
11-20	25,7	19,4	16,0	23,7	13,7	1,6	100
21-30	24,6	19,4	16,4	26,8	12,5	0,4	100
31-40	22,3	18,0	14,0	29,8	15,7	0,4	100
40+	26,7	16,5	14,0	26,0	16,4	0,4	100
TOTALE (%)	23,0	18,1	14,4	28,7	15,3	0,5	100

Tabella 46: Soddisfazione per lo stipendio e stipendio dichiarato (percentuale di riga)

	molto bassa	bassa	media	alta	molto alta	non so	TOTALE
Meno di 1.000€	32,9	21,5	17,0	19,3	8,0	1,4	100
1.001-1.500€	30,0	20,0	14,7	25,0	9,9	0,4	100
1.501-2.000€	19,4	17,5	14,3	31,5	17,0	0,3	100
2.001-2.500€	8,7	10,4	11,9	35,3	33,6	0,1	100
2.500€	0,0	2,1	6,4	19,2	71,3	1,1	100
Non rispondo	16,6	13,9	13,3	28,0	24,1	4,1	100
TOTALE (%)	23,0	18,1	14,4	28,7	15,3	0,5	100

Tabella 47: Soddisfazione per lo stipendio ed età (percentuale di riga)

	molto bassa	bassa	media	alta	molto alta	non so	TOTALE
21-30	20,0	18,9	12,5	29,7	18,3	0,7	100
31-40	21,4	17,6	14,2	30,2	16,2	0,4	100
41-50	22,5	18,3	14,6	30,2	14,2	0,3	100
51-60	27,2	18,4	14,6	26,3	13,0	0,5	100
60+	22,2	17,4	16,3	25,7	17,4	1,0	100
TOTALE (%)	23,0	18,1	14,4	28,7	15,3	0,5	100

Tabella 48: Soddisfazione per lo stipendio e ampiezza demografica del Comune in cui si lavora (percentuale di riga)

	molto bassa	bassa	media	alta	molto alta	non so	TOTALE
fino a 5.000ab	21,9	17,0	13,8	28,0	18,7	0,6	100
5.001-10.000ab	22,6	17,0	13,8	30,0	16,1	0,5	100
10.001-50.000ab	21,5	18,0	15,0	29,2	15,7	0,6	100
50.001-100.000ab	23,6	18,0	14,9	28,5	14,5	0,4	100
100.000+ab	25,1	19,2	14,0	27,8	13,7	0,4	100
TOTALE (%)	23,0	18,1	14,4	28,7	15,3	0,5	100

Tabella 49: Soddisfazione per il lavoro e tipologia di contratto (percentuale di riga)

	molto bassa	bassa	media	alta	molto alta	non so	TOTALE
Collaborazion*	17,9	12,0	14,9	27,5	26,7	1,1	100
Dipendente a tempo determinato	16,6	15,6	13,0	30,2	23,9	0,7	100
Dipendente a tempo indeterminato	23,9	18,8	14,6	28,8	13,5	0,4	100
Altro	24,9	15,3	13,3	24,4	20,5	1,6	100
TOTALE (%)	23,0	18,1	14,4	28,7	15,3	0,5	100

Tabella 50: Soddisfazione per il lavoro e ente (percentuale di riga)

	molto bassa	bassa	media	alta	molto alta	non so	TOTALE
ATS/Comune/ASP e ASC	22,9	18,2	14,2	29,7	14,7	0,3	100
AO/AST	22,2	18,5	14,7	28,9	15,2	0,6	100
Terzo settore	25,1	18,4	14,9	26,7	14,1	0,9	100
Ministero di Giustizia	28,4	18,1	15,5	25,0	13,0	0,1	100
Altro	15,0	14,6	13,1	29,6	27,2	0,6	100
TOTALE (%)	23,0	18,1	14,4	28,7	15,3	0,5	100

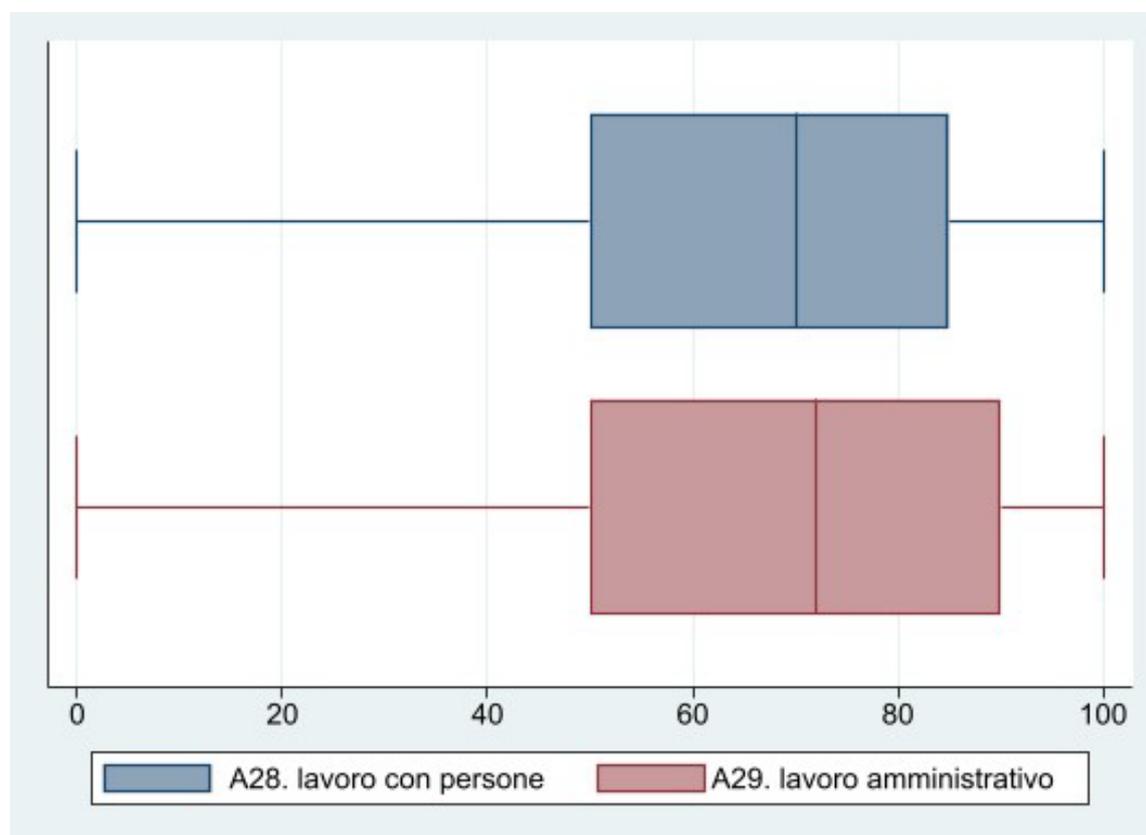
5.3 La percezione del carico lavorativo

In questa sezione vengono presentati i risultati relativi alla percezione dei rispondenti di eventuale eccesso nel carico lavorativo, che viene valutato tra 0 (perfettamente adeguato) e 100 (assolutamente eccessivo).

Le domande analizzate sono relative al carico di lavoro con le persone beneficiarie degli interventi assistenziali (*"Il Suo carico di lavoro con le persone (per tempo a disposizione e numero di situazioni seguite)"*) e al carico di lavoro amministrativo di back office (*"Il Suo carico di lavoro amministrativo di back office (come per esempio gestione della documentazione, istruzione di pratiche, organizzazione del lavoro, ...)"*).

Nella **Figura 44** si mostra come il carico di lavoro percepito sia considerato in media eccessivo sia rispetto al lavoro diretto con le persone (valore mediano 70, media 64) sia nel lavoro di back office (valore mediano 72, media 67). Sebbene questi due valori siano molto simili, è interessante notare che il carico per il lavoro amministrativo è percepito come lievemente più alto rispetto a quello con le persone.

Figura 44: Nella Sua attività lavorativa prevalente, ritiene che il Suo carico di lavoro con le persone/amministrativo sia stato ... (scala: 0 perfettamente adeguato - 100 assolutamente eccessivo)

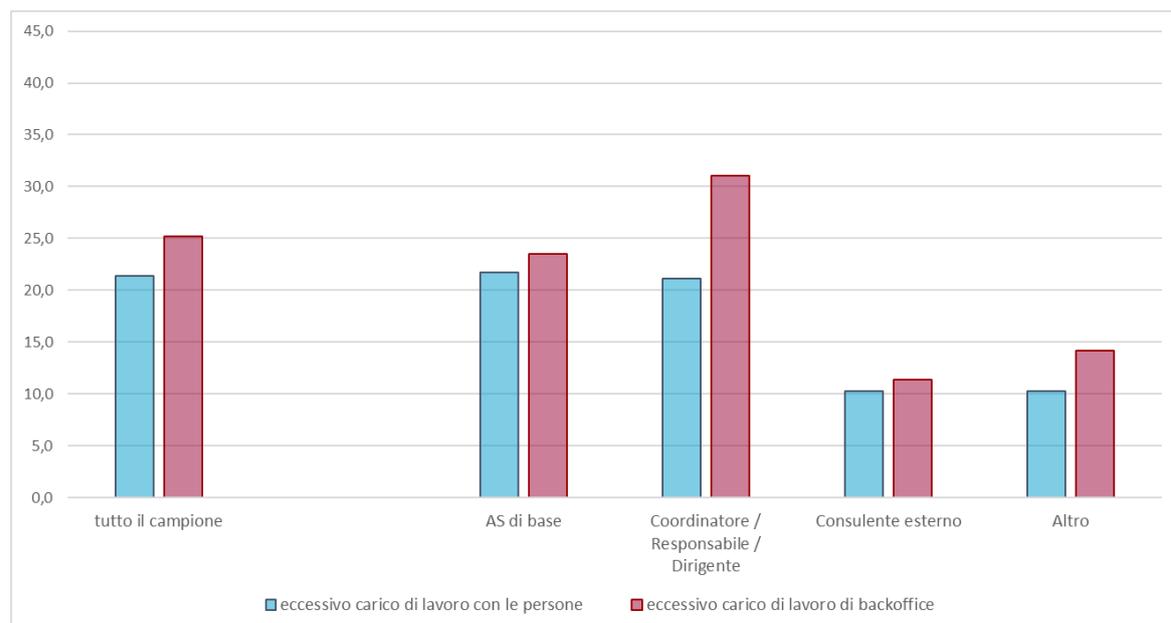


Tenendo conto di questa distribuzione asimmetrica, si approfondisce, di seguito, se, tra chi ritiene che i carichi di lavoro siano assolutamente eccessivi (valore superiore a 90), esistano differenze determinate da fattori quali macroregione di residenza, età, impegno orario settimanale, stipendio, datore di lavoro, tipologia contrattuale, ruolo, area di intervento prevalente, dimensione del Comune.

Nelle **figure da 45 a 51** viene mostrata la distribuzione della percezione dei carichi di lavoro molto eccessivi (superiori a 90) per differenti categorie. In ogni grafico si è incluso anche il valore per l'intero campione per facilitare i confronti.

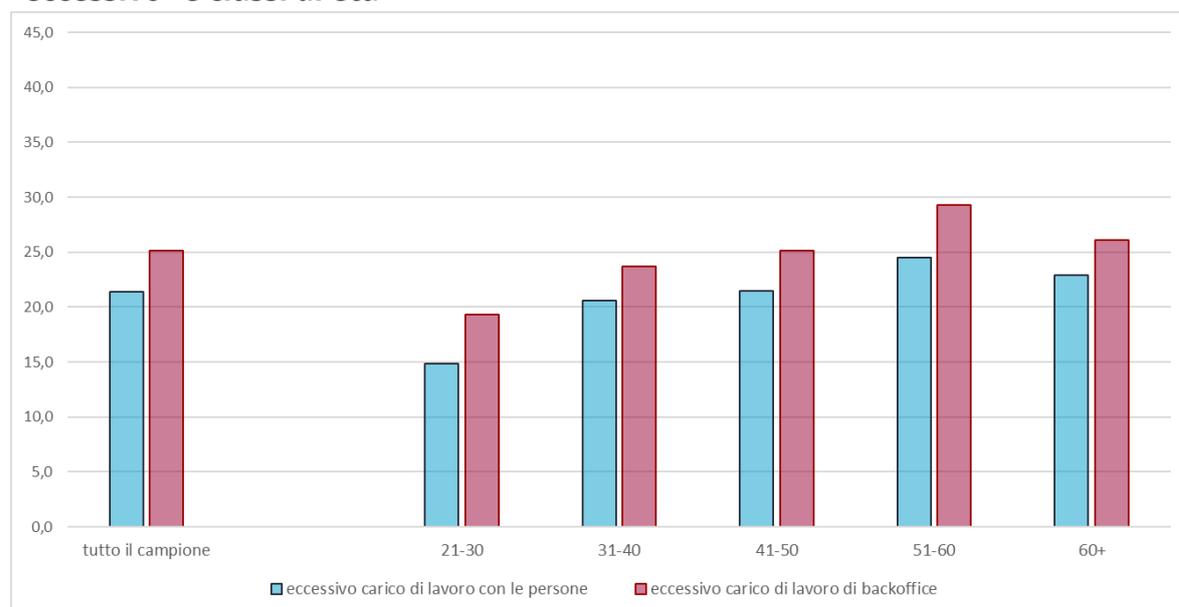
Il carico di lavoro amministrativo è considerato eccessivo dal 31,1% delle figure apicali, una quota superiore se confrontata con il 25,2% del campione totale (**Figura 45**).

Figura 45: Carico di lavoro con le persone ed amministrativo considerato "eccessivo" e ruolo



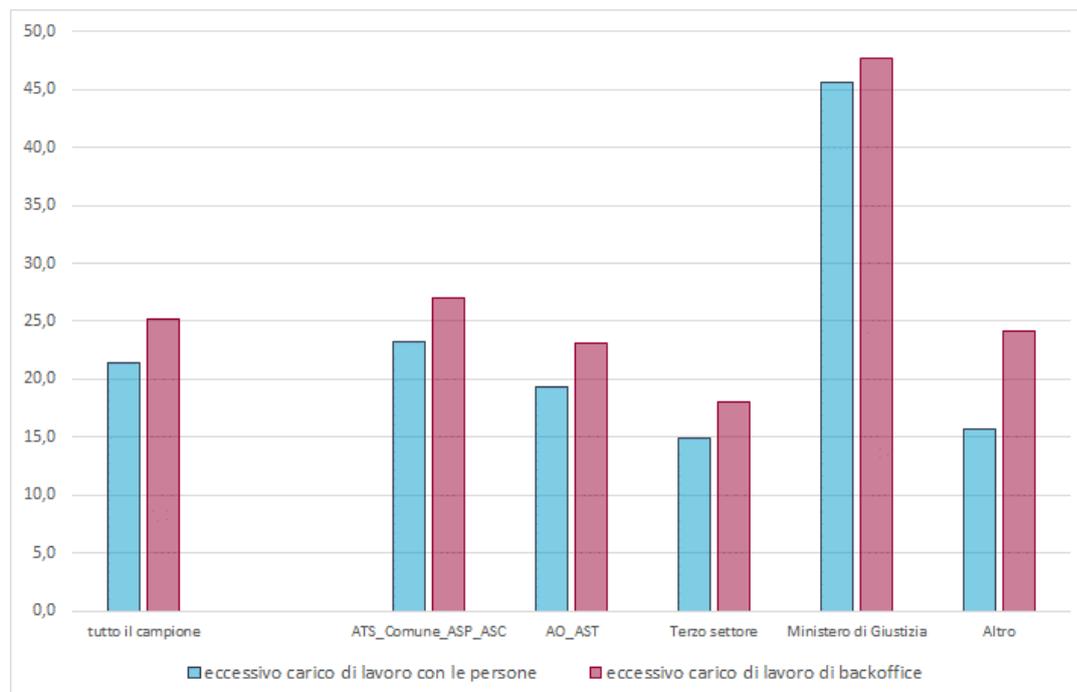
Il carico di lavoro, sia nel lavoro diretto con le persone, sia per le incombenze amministrative, è considerato eccessivo dal 29,3% dei rispondenti che appartengono alla classe di età tra 51 e 60. Si noti come all'aumentare dell'età anagrafica questa percezione di carico tenda ad aumentare (Figura 46).

Figura 46: Carico di lavoro con le persone ed amministrativo considerato "eccessivo" e classi di età



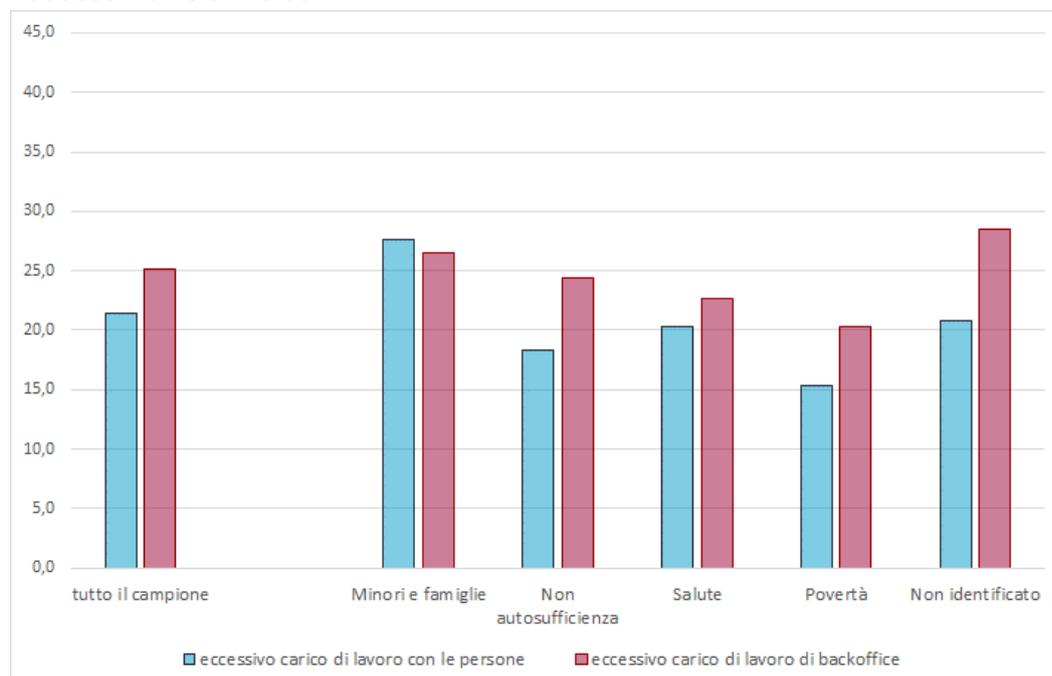
In relazione all'ente presso cui si lavora, il Ministero di Giustizia è l'ente i cui lavoratori percepiscono in misura massima l'eccesso di carico di lavoro, mentre i professionisti riconducibili al terzo settore sono quelli che hanno una percezione del carico di lavoro più bassa (Figura 47).

Figura 47: Carico di lavoro con le persone ed amministrativo considerato “eccessivo” e datore di lavoro



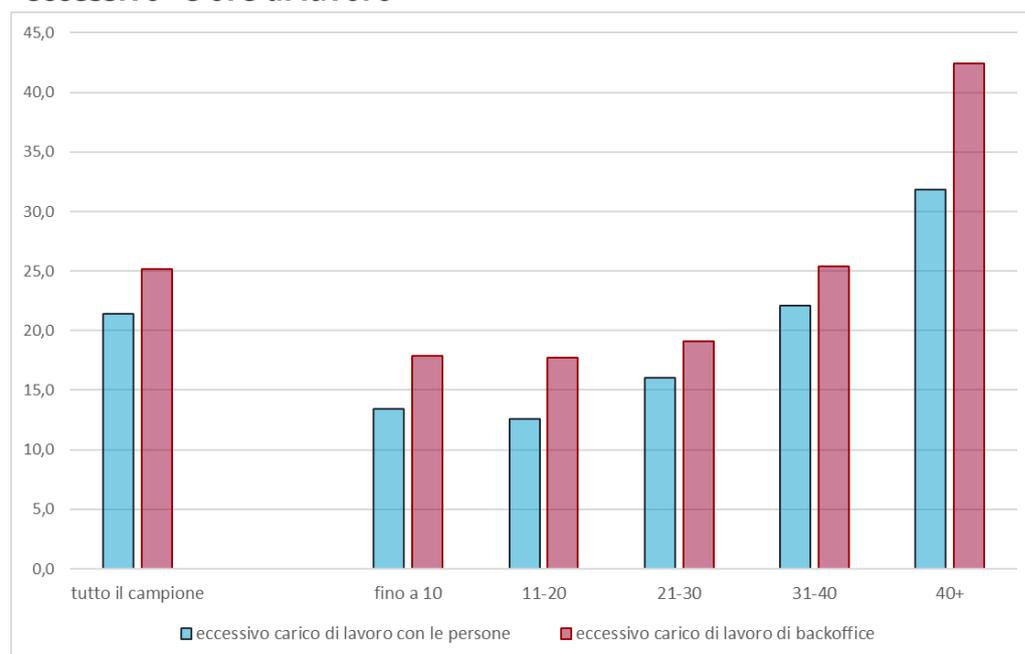
In relazione invece agli ambiti di intervento, “minori e famiglie” è quello in cui la percezione del carico di lavoro è più elevata (**Figura 48**).

Figura 48: Carico di lavoro con le persone ed amministrativo considerato “eccessivo” e ambito



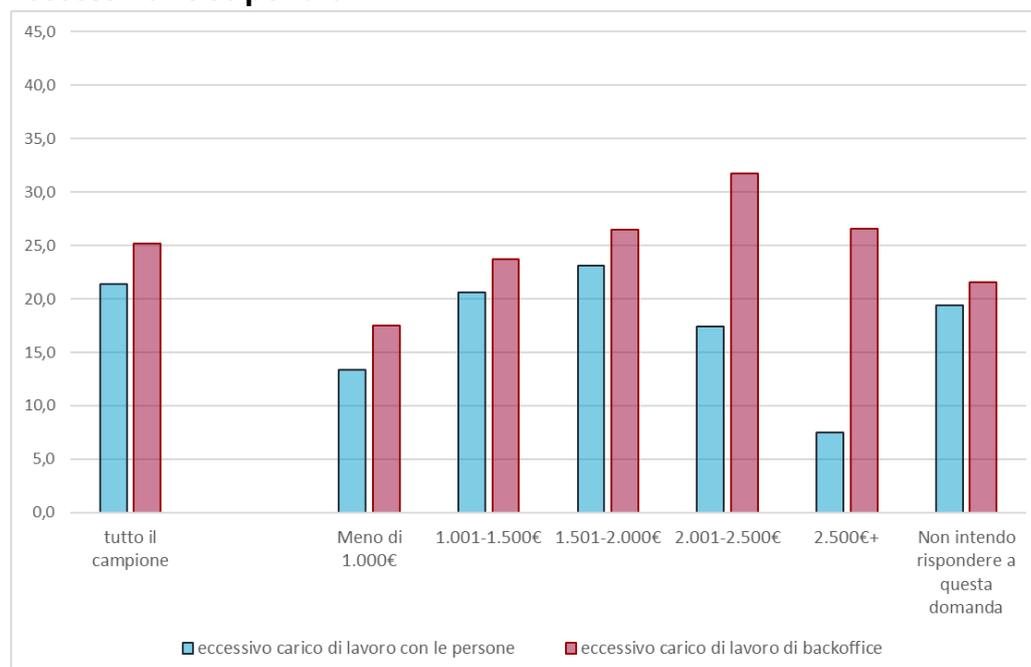
All’aumentare delle ore settimanali di lavoro, aumenta anche la percezione del carico lavorativo, in particolare per quanto riguarda il lavoro di backoffice (**Figura 49**).

Figura 49: Carico di lavoro con le persone ed amministrativo considerato "eccessivo" e ore di lavoro



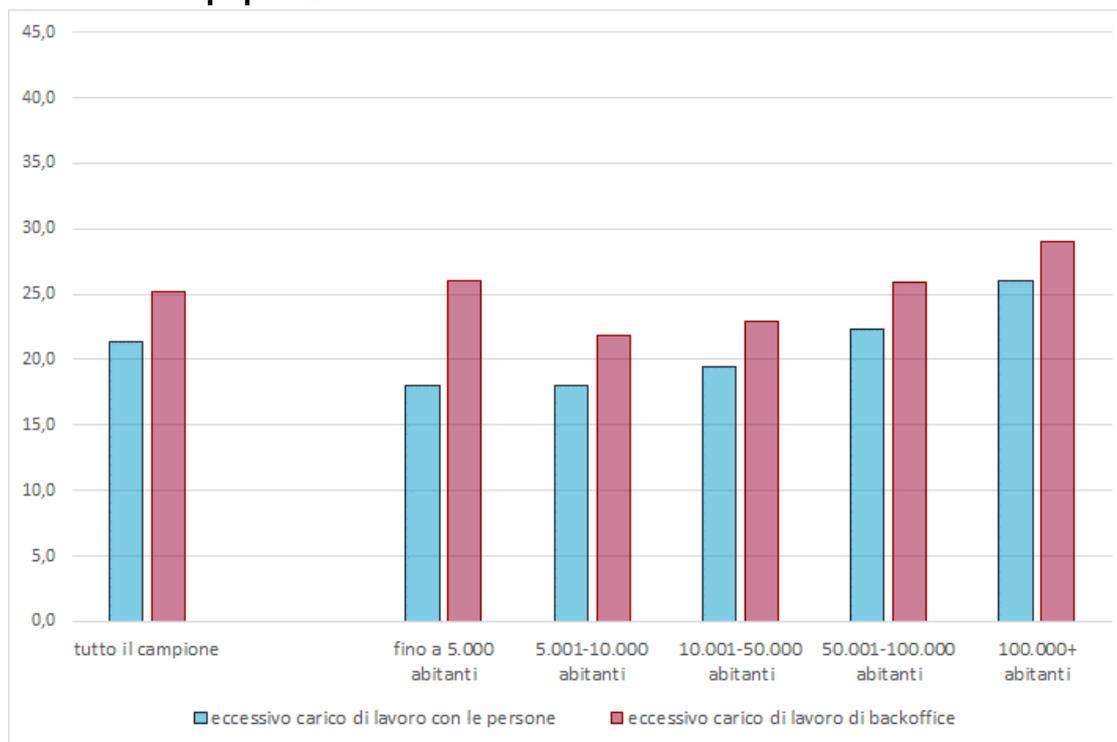
È interessante osservare come il carico di lavoro nel contatto diretto con le persone sia considerato eccessivo solo dal 7,5% dei rispondenti che hanno uno stipendio elevato, mentre il 31,7% di coloro che hanno uno stipendio tra i 2.000 ed i 2.500 euro considera eccessivo il carico amministrativo (**Figura 50**).

Figura 50: Carico di lavoro con le persone ed amministrativo considerato "eccessivo" e stipendio



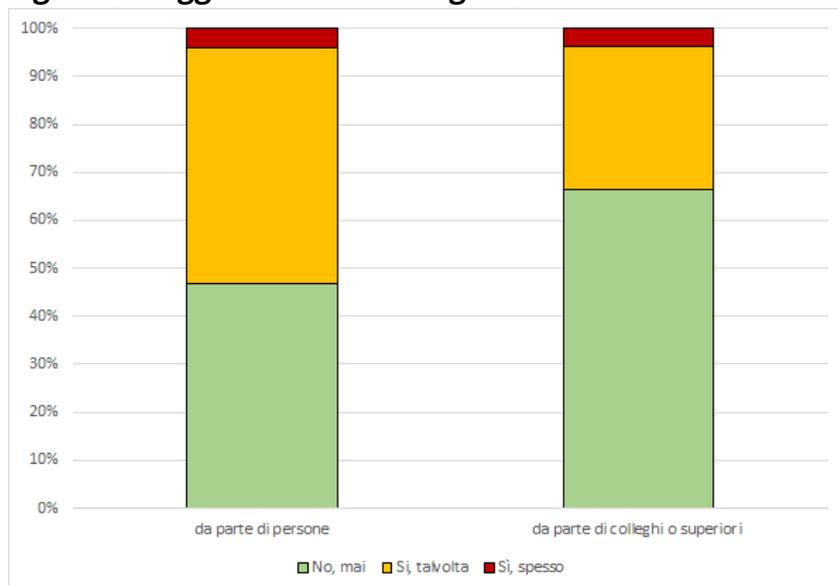
In contesti urbani grandi, come i comuni maggiori di 100.000 abitanti, il 26,1% ed il 29,1%, rispettivamente, dei rispondenti reputa il carico di lavoro con le persone e per il backoffice eccessivo, più della media dei rispondenti (**Figura 51**).

Figura 51: Carico di lavoro con le persone ed amministrativo considerato "eccessivo" e popolazione del Comune di lavoro



Gli ultimi aspetti riguardano episodi di comportamenti dispregiativi, aggressivi o violenti agiti da persone che accedono ai servizi oppure da colleghi, superiori, responsabili di servizio, amministratori o politici. Analizzando la **Figura 52**, si nota come il 53,3% dei rispondenti dichiarati di aver avuto esperienza di comportamenti dispregiativi spesso o talvolta. Queste quote si modificano quando gli autori di questi atteggiamenti dispregiativi sono i colleghi o i coordinatori, per cui la quota scende al 33,7%, restando comunque non sporadica.

Figura 52: Aggressività contro gli assistenti sociali



Le **tabelle dalla 51 alla 55** mostrano come questi atteggiamenti aggressivi sono distribuiti a seconda della macroregione, dell'ambito, del ruolo, del datore di lavoro e dell'età.

In primo luogo, analizzando le macroregioni (**Tabella 51**), si evince che non ci sono differenze molto marcate nei territori. Diversamente le differenze emergono negli ambiti: l'ambito dei minori e delle famiglie è quello in cui il 57,5% è stato soggetto a comportamenti dispregiativi da parte delle persone, mentre l'ambito della non autosufficienza è quello in cui questa quota è la più bassa e scende a 47,5% (**Tabella 52**). Differenze di ambito non emergono se invece si analizzano i comportamenti dispregiativi da parte di colleghi o altri.

Tabella 51: Aggressività e macroregione (percentuale di riga)

	Da parte di persone				TOTALE	Da parte di colleghi o superiori			
	Sì, spesso	Sì, talvolta	No, mai	TOTALE		Sì, spesso	Sì, talvolta	No, mai	TOTALE
Nord-Ovest	4,1	51,9	44,0	100	3,4	29,5	67,1	100	
Nord-Est	4,4	53,6	42,0	100	3,5	29,7	66,8	100	
Centro	4,5	50,1	45,4	100	3,7	30,6	65,7	100	
Sud	4,3	44,9	50,8	100	4,5	30,4	65,2	100	
Isole	3,1	41,3	55,7	100	4,3	29,5	66,3	100	
TOTALE (%)	4,1	49,2	46,7	100	3,8	29,9	66,3	100	

Tabella 52: Aggressività e ambito (percentuale di riga)

	Da parte di persone				TOTALE	Da parte di colleghi o superiori			
	Sì, spesso	Sì, talvolta	No, mai	TOTALE		Sì, spesso	Sì, talvolta	No, mai	TOTALE
Minori e famiglie	5,7	51,8	42,6	100	3,7	29,3	67,0	100	
Non autosufficienza	2,4	45,0	52,6	100	3,6	30,0	66,4	100	
Salute	3,0	44,6	52,4	100	3,4	30,2	66,4	100	
Povertà	4,8	50,1	45,1	100	4,0	27,1	68,9	100	
Non identificato	4,6	53,3	42,1	100	4,3	32,3	63,4	100	
TOTALE (%)	4,1	49,2	46,7	100	3,8	29,9	66,3	100	

Interessante è la distribuzione per ruolo (**Tabella 53**): il 57% degli assistenti di base è stato oggetto di comportamenti dispregiativi da parte delle persone, mentre i consulenti l'hanno sperimentato molto di meno. Diversamente, quando l'origine dei comportamenti dispregiativi è riconducibile a colleghi o altre persone che non siano beneficiarie dei servizi, tra tutte le figure, il 35,5% dei responsabili ha subito questi atteggiamenti contro il 33,4% degli assistenti sociali di base.

Tabella 53: Aggressività e ruolo (percentuale di riga)

	Da parte di persone				Da parte di colleghi o superiori			
	Sì, spesso	Sì, talvolta	No, mai	TOTALE	Sì, spesso	Sì, talvolta	No, mai	TOTALE
AS di base	4,7	52,3	43,0	100	3,9	29,5	66,6	100
Coordinatore/ Responsabile/Dirigente	2,7	41,2	56,1	100	3,6	31,9	64,6	100
Consulente esterno	1,1	31,4	67,6	100	2,7	20,0	77,3	100
Altro	0,8	18,1	81,1	100	5,5	20,5	74,0	100
TOTALE (%)	4,1	49,2	46,7	100	3,8	29,9	66,3	100

Concentrandosi sull'ambiente di lavoro (**Tabella 54**) in cui questi atteggiamenti ricorrono più frequentemente, emerge che il 64,3% degli assistenti sociali che lavora negli ATS o nei comuni ha subito comportamenti dispregiativi da parte delle persone, contro il 44,6% di chi lavora in contesto sanitario.

Tabella 54: Aggressività e datore di lavoro (percentuale di riga)

	Da parte di persone				Da parte di colleghi o superiori			
	Sì, spesso	Sì, talvolta	No, mai	TOTALE	Sì, spesso	Sì, talvolta	No, mai	TOTALE
ATS/Comune/ASP e ASC	5,6	58,7	35,6	100	3,9	30,2	66,0	100
AO/AST	2,7	41,9	55,4	100	3,7	32,5	63,8	100
Terzo settore	3,4	42,0	54,7	100	3,5	26,4	70,1	100
Ministero di Giustizia	1,4	32,6	66,0	100	5,2	31,6	63,1	100
Altro	1,9	33,2	64,9	100	3,5	29,1	67,4	100
TOTALE (%)	4,1	49,2	46,7	100	3,8	29,9	66,3	100

Infine, sono proprio le generazioni più giovani (61,7% nella classe 21-30 anni e 58,5% nella classe 31-40 anni) a subire comportamenti dispregiativi da parte delle persone. Concentrandosi sull'ambiente di lavoro in cui questi atteggiamenti ricorrono di più, non spiccano differenze rilevanti tra le differenti classi di età (**Tabella 55**).

Tabella 55: Aggressività e età (percentuale di riga)

	Da parte di persone				Da parte di colleghi o superiori			
	Sì, spesso	Sì, talvolta	No, mai	TOTALE	Sì, spesso	Sì, talvolta	No, mai	TOTALE
21-30	6,6	55,1	38,3	100	3,9	26,6	69,5	100
31-40	5,7	52,8	41,5	100	4,1	28,0	67,9	100
41-50	4,0	52,3	43,7	100	3,9	30,7	65,4	100
51-60	2,4	44,1	53,5	100	3,7	33,5	62,8	100
60+	1,8	37,4	60,8	100	3,0	28,5	68,5	100
TOTALE (%)	4,1	49,2	46,7	100	3,8	29,9	66,3	100

5.4 Benessere lavorativo, organizzativo, *burnout*

Dopo aver mostrato la soddisfazione lavorativa generale, in questa sezione vengono presentate varie sfaccettature del benessere: quello lavorativo-mentale degli assistenti sociali, quello lavorativo legato all'organizzazione e il malessere in generale.

Il **benessere lavorativo-mentale** dei professionisti è misurato sulla base di una scala psicologica validata e derivata dalla Warwick-Edinburgh Mental Well-being Scale (WEMWBS - Validazione italiana Gremigni e Stewart-Brown, 2011). "Il benessere mentale si riferisce al funzionamento psicologico, alla soddisfazione di vita e alla capacità di sviluppare e mantenere relazioni reciprocamente vantaggiose. Il benessere psicologico comprende la capacità di mantenere un senso di autonomia, accettazione di sé, crescita personale, scopo nella vita e autostima." (Fonte: <http://www.mentalhealthpromotion.net/resources/user-guide.pdf>).

Diversamente, il **benessere nell'organizzazione** si riferisce agli atteggiamenti e alle percezioni dei dipendenti nei confronti dello *stress* correlato al lavoro. Questo indice è costruito a partire da una scala psicologica validata, lo HSE WORK-RELATED STRESS INDICATOR TOOL (Validazione italiana Marcatto et al., 2012) e indaga differenti aree del lavoro che, se non gestite correttamente, sono note per essere potenziali cause di stress sul posto di lavoro.

Infine, viene utilizzato un indice espressamente riferito al malessere e finalizzato alla misurazione del **burnout** nelle professioni socioassistenziali che implicano un intenso coinvolgimento emotivo nel lavoro, in situazioni in cui la soluzione dei problemi della persona non è facilmente raggiungibile. Questo indice è stato costruito sulle risposte alla scala psicologica validata somministrata nel questionario BASIS e tratta dal Maslach Burnout Inventory (MBI - Validazione italiana da Sirigatti e Stefanile C., 1993). Questa scala è composta da esaurimento emotivo, cioè la sensazione di essere inaridito emotivamente ed esaurito dal proprio lavoro; de-personalizzazione, che misura una risposta fredda ed impersonale nei confronti degli utenti del proprio servizio; realizzazione personale, che valuta la sensazione relativa alla propria competenza e al proprio desiderio di successo nel lavorare con gli altri.

Le analisi delle risposte hanno portato sia alla costruzione di semplici indici additivi, sia di indici basati su analisi fattoriali.

5.4.1 Benessere lavorativo mentale

Il benessere lavorativo è un indice costruito in base agli *items* da d1 a d7 del questionario, che vengono riportati di seguito per semplicità.

"Parliamo ora del Suo benessere/malessere lavorativo rispetto al Suo lavoro prevalente. Selezioni la casella che meglio descrive la sua esperienza lavorativa nelle ULTIME DUE SETTIMANE [Mai, Raramente, Qualche volta, Spesso, Sempre]."

d1. Mi sono sentita/o ottimista riguardo al futuro

d2. Mi sono sentita/o utile

d3. Mi sono sentita/o rilassata/o

d4. Ho affrontato bene i problemi

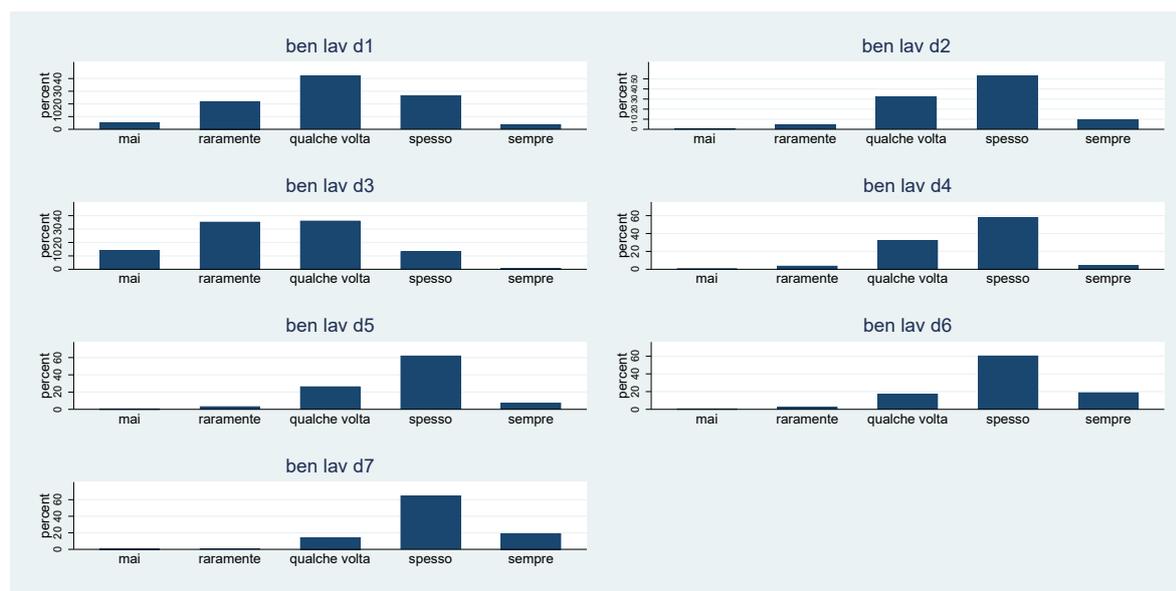
d5. Ho pensato in modo chiaro

d6. Mi sono sentita/o vicino alle altre persone

d7. Sono stata/o in grado di prendere decisioni"

Dapprima si presenta la distribuzione degli items (**Figura 53**) per poi discutere l'indice additivo ed infine quello costruito con l'analisi fattoriale.

Figura 53: Distribuzione degli items del benessere lavorativo

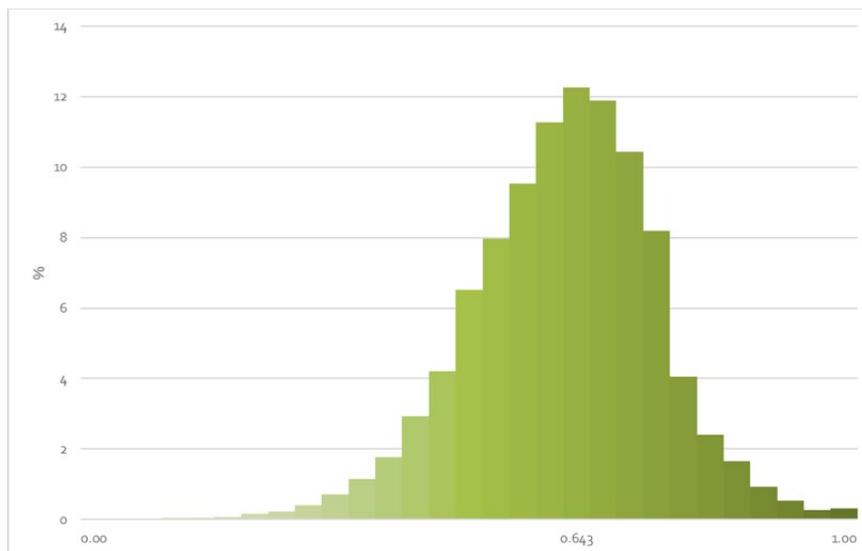


La **figura 53** mostra chiaramente che gli items d1 e d3 siano distribuiti "normalmente", mentre i restanti sono asimmetrici verso la categoria "spesso".

5.4.1.1 Benessere lavorativo: versione additiva dell'indice

La prima analisi si basa su un indice additivo normalizzato (con minimo pari a 0 e massimo pari a 1, in cui 0 indica un benessere lavorativo minimo e 1 benessere lavorativo massimo). L'indice ha un valore mediano pari a 0,643 e una media pari a 0,626, con deviazione standard 0,125). La distribuzione del benessere lavorativo è presentata nella **Figura 54** ed emerge chiaramente come tale distribuzione sia asimmetrica e spostata verso il valore 1, ad indicare un buon benessere lavorativo.

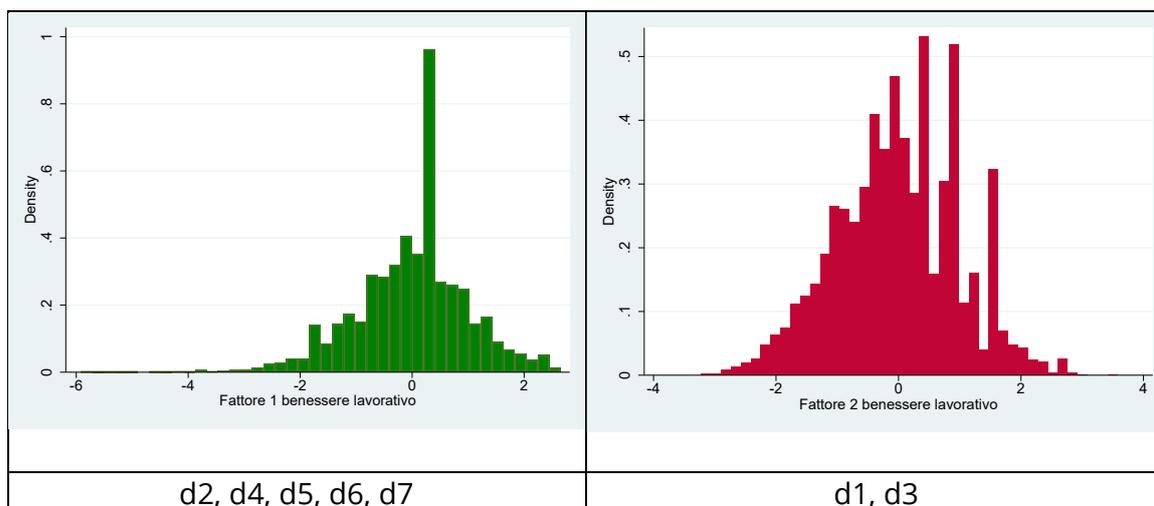
Figura 54: Benessere lavorativo (versione additiva)



5.4.1.2 Benessere lavorativo: versione fattoriale dell'indice

L'analisi fattoriale di questa scala mette in evidenza due fattori: il primo fattore include aspetti principalmente collegati all'attività lavorativa, al senso di autonomia lavorativa (d2, d4, d5, d6 e d7), mentre il secondo fattore include prevalentemente aspetti personali di autostima e accettazione di sé (d1 e d3). La distribuzione di questi due fattori è mostrata nella **Figura 55**.

Figura 55: Benessere lavorativo (fattoriale)

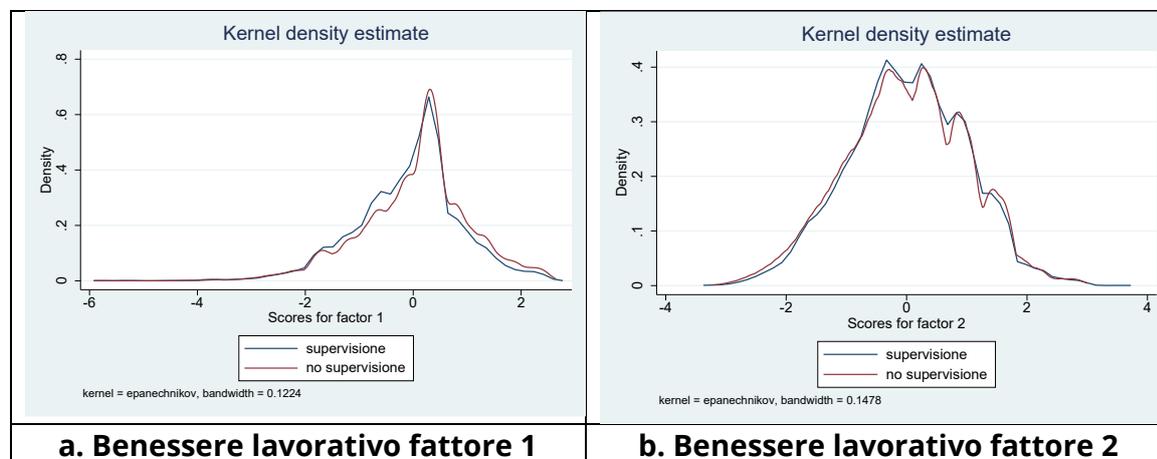


Al fine di verificare se questi fattori siano associati alla supervisione, sono state svolte due analisi investigative iniziali: una semplice associazione e una regressione che controlla per alcune co-variate.

L'associazione tra benessere lavorativo e supervisione è descritta nella **Figura 56** che mostra il benessere lavorativo misurato dai due indici per i due gruppi di rispondenti:

quelli che hanno fatto supervisione e quelli che non hanno fatto la supervisione. Gli indicatori non mostrano particolari evidenze rispetto ad un maggiore benessere, laddove vi siano esperienze di supervisione in quanto non ci sono scostamenti tra le curve.

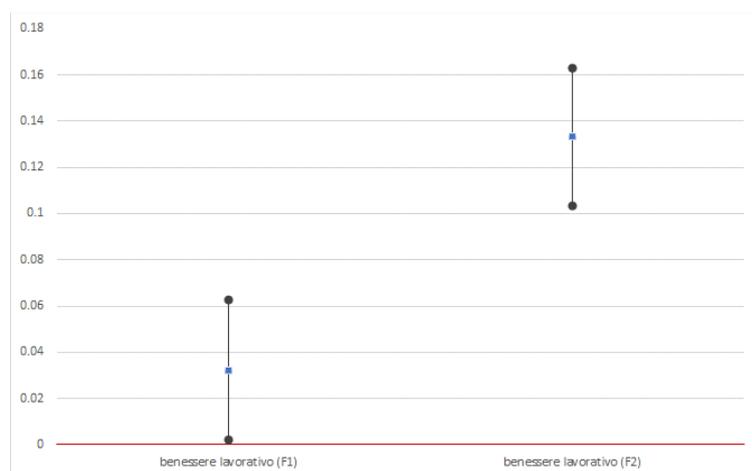
Figura 56: Benessere lavorativo e supervisione



Con la regressione, viene verificato se il benessere lavorativo cambia a seconda dell'aver (oppure no) usufruito di supervisione e viene effettuato un controllo per altre variabili che possono intervenire nell'influenzare il benessere, includendo l'età anagrafica, il livello di istruzione, l'ambito, la macroregione, il datore di lavoro, il carico familiare (figli oppure persone adulte), l'anzianità lavorativa (anno in cui il rispondente ha iniziato ad esercitare la professione di assistente sociale), le ore lavorate, lo stipendio mensile, il tipo di contratto, le interazioni tra i colleghi, sezione di iscrizione all'Albo, abitanti del Comune di lavoro, carico di lavoro.

L'effetto così stimato della supervisione sembra essere positivo e significativo; in particolare, l'effetto maggiore sembra registrarsi per il fattore 2, che descrive il benessere psicologico e autostima dei rispondenti (**Figura 57**).

Figura 57: Effetto stimato della supervisione sul benessere lavorativo



5.4.2 Benessere organizzativo

Il benessere organizzativo è un indice che viene misurato utilizzando gli items da d8 a d32 del questionario, che si riportano di seguito per semplicità.

“Si concentri ora su un periodo di tempo più lungo, gli ultimi SEI MESI, e consideri le seguenti affermazioni relative alla Sua condizione lavorativa selezionando quella che meglio la descrive. Se lavora da meno di sei mesi, consideri il lavoro da quando è iniziato. [Mai (1), Raramente, Qualche volta, Spesso, Sempre (5)].”

d08. Sono stato molestato/a con parole o comportamenti sgradevoli

d09. Ho scadenze che è impossibile rispettare

d10. Se ho difficoltà sul lavoro i miei colleghi mi aiutano

d11. Ricevo supporto e incoraggiamenti dal mio capo per il lavoro che faccio

d12. Ho voce in capitolo sui miei ritmi di lavoro

d13. Mi sono chiare le mie mansioni e le responsabilità che ho sul posto di lavoro

d14. Devo trascurare alcuni compiti perché ho troppo da fare

d15. Mi sono chiari scopi e obiettivi del mio reparto/settore

d16. Posso decidere in che modo svolgere il mio lavoro

d17. Comprendo in che modo il mio lavoro si inserisce nel funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso

d18. Ricevo pressioni per lavorare molte ore

d19. Ho la possibilità di scegliere che cosa fare sul lavoro

d20. Sul lavoro sono oggetto di prepotenze

d21. Si pretende che lavori con ritmi impossibili

d22. Posso contare sull'aiuto del mio capo quando ho problemi sul lavoro

d23. Ricevo dai miei colleghi l'aiuto e il sostegno di cui ho bisogno

d24. Posso dire la mia sul modo in cui svolgere il mio lavoro

d25. Ho la possibilità di porre domande al mio capo sui cambiamenti introdotti al lavoro

d26. Sul lavoro ricevo dai miei colleghi il rispetto che merito

d27. Il personale viene sempre consultato sui cambiamenti relativi al lavoro

d28. Se qualcosa mi ha turbato o infastidito sul lavoro, posso parlare con il mio capo

d29. I miei colleghi mi danno ascolto quando parlo dei miei problemi di lavoro

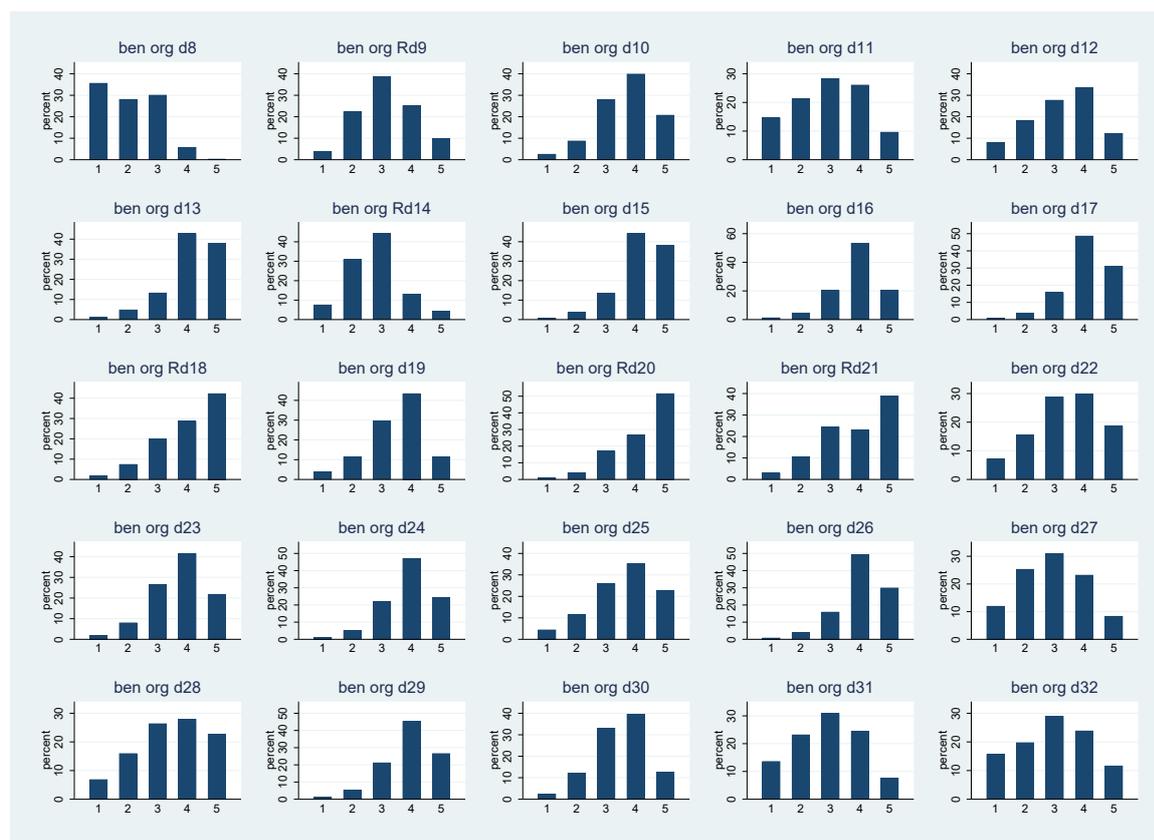
d30. Quando vengono apportati dei cambiamenti al lavoro, mi è chiaro che cosa comporteranno in pratica

d31. Sono supportato rispetto al carico emotivo che il mio lavoro comporta

d32. Al lavoro il mio capo mi incoraggia”.

Dapprima viene presentata la distribuzione degli items (**Figura 58**) poi viene discusso l'indice additivo ed infine quello costruito con l'analisi fattoriale.

Figura 58: Distribuzione degli items del benessere organizzativo



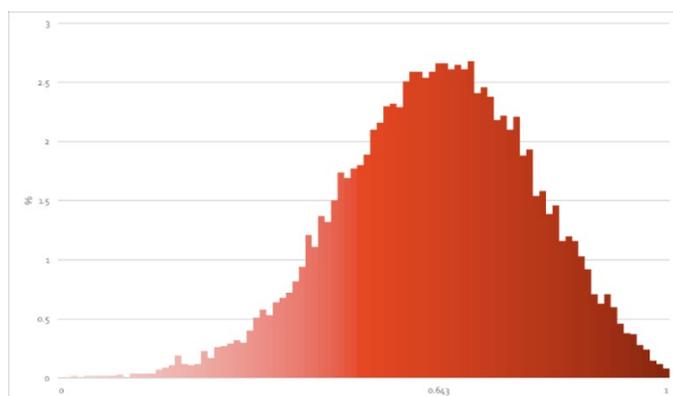
La distribuzione degli items mostra un andamento abbastanza normale per d9, d11, d22, d27, d31 e d32. Gli altri items, ad eccezione di d8, hanno delle distribuzioni asimmetriche con la coda a sinistra, a conferma di un relativo benessere dei rispondenti.

5.4.2.1 Benessere organizzativo: versione additiva dell'indice

Il benessere organizzativo è misurato inizialmente attraverso un indice additivo normalizzato (minimo 0 e massimo 1). L'indice ha un valore mediano di 0,643, una media di 0,639 e deviazione standard di 0,151.

La distribuzione del benessere organizzativo è presentata nella **Figura 59** e si confermano i positivi risultati della percezione del benessere lavorativo. Ricordiamo che l'associazione tra queste due prospettive di benessere è confermata dall'indice di correlazione pari a 0,555, positivo e statisticamente significativo (al 1%).

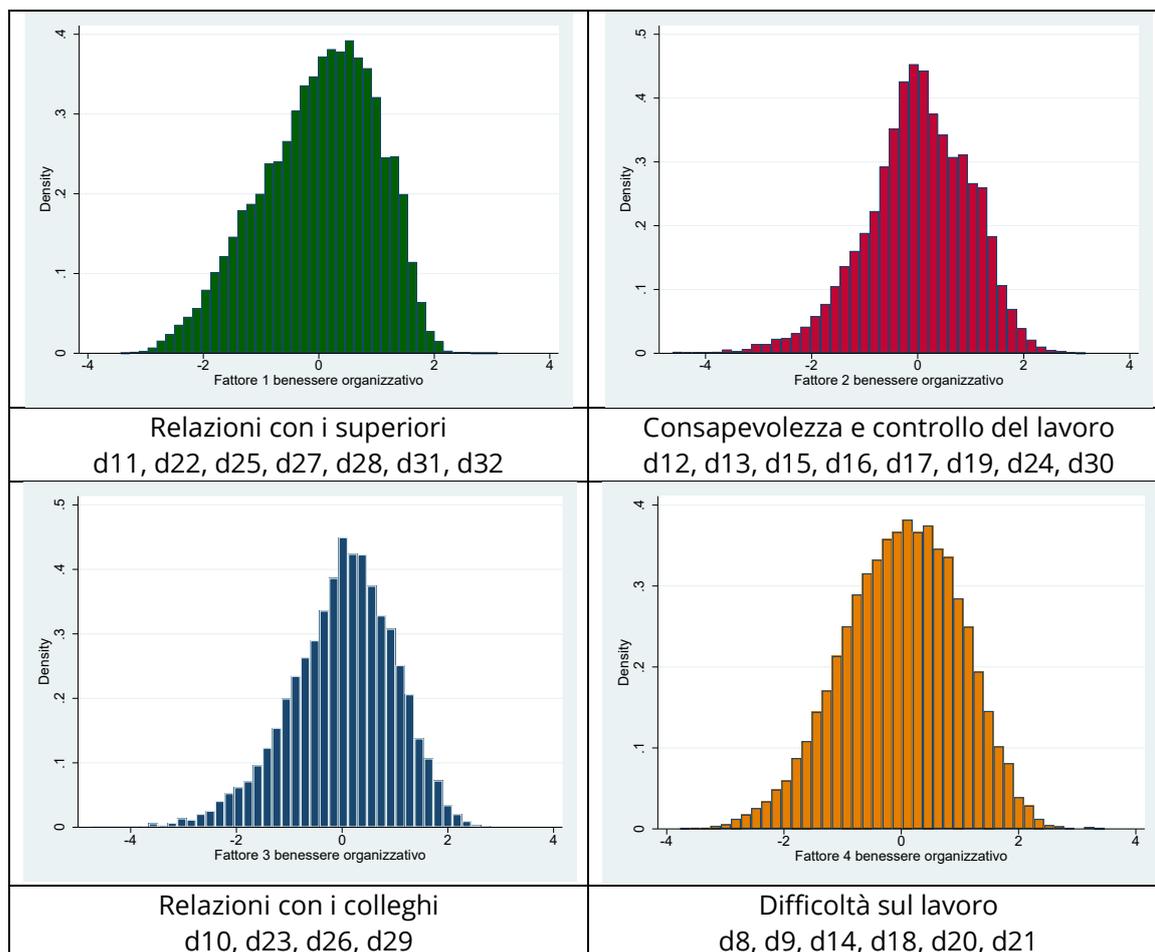
Figura 59: Benessere organizzativo (versione additiva)



5.4.2.2 Benessere organizzativo: versione fattoriale dell'indice

I quattro fattori che vengono individuati dall'analisi fattoriale sono relativi a quattro aspetti diversi del benessere organizzativo: le relazioni con i superiori (fattore 1), la consapevolezza e controllo del proprio lavoro (fattore 2), le relazioni con i colleghi sul lavoro (fattore 3) e le difficoltà sul luogo di lavoro (fattore 4). La **Figura 60** mostra la distribuzione di questi score di benessere organizzativo.

Figura 60: Benessere organizzativo (fattoriale)

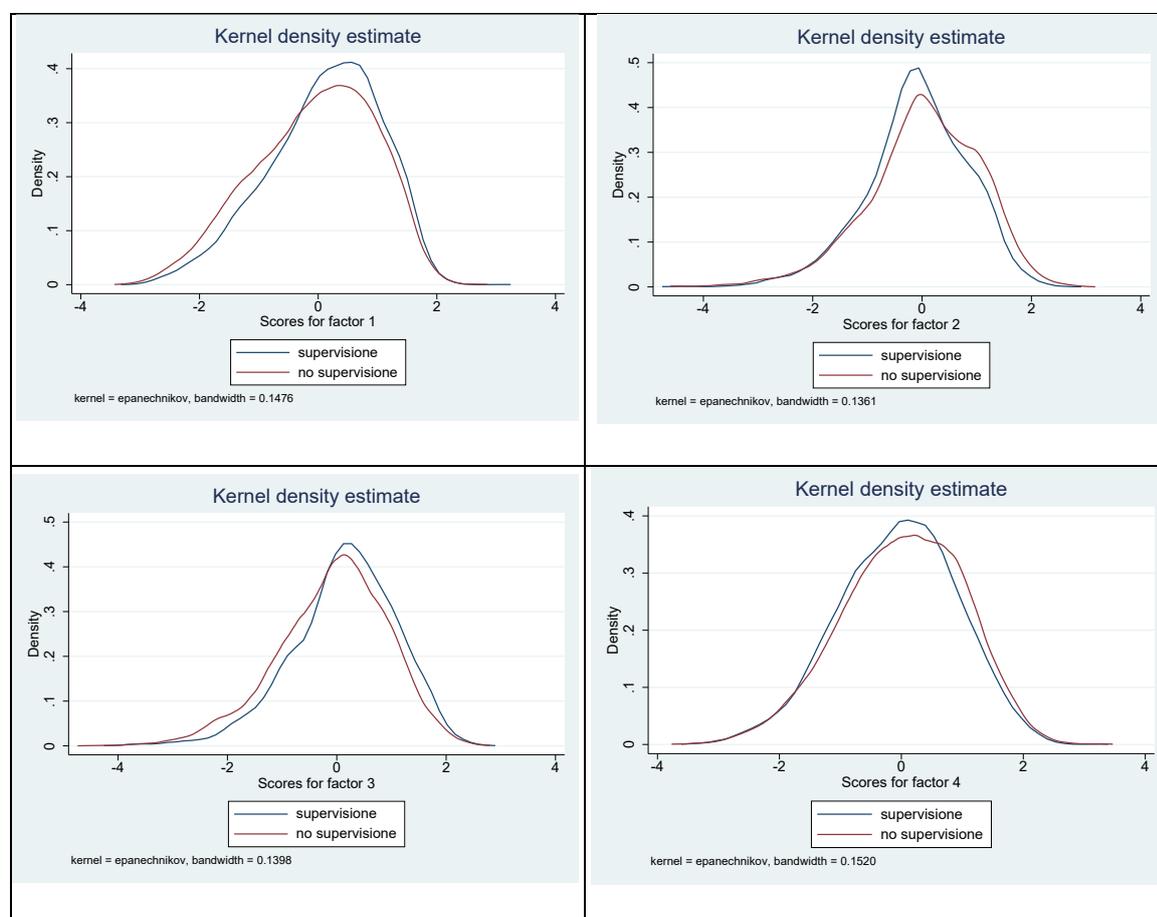


Le distribuzioni mostrano alcune differenze tra i vari aspetti del benessere organizzativo: le relazioni con i superiori sono forse quelle con distribuzione più schiacciata sui valori negativi, a far emergere un certo “malessere” rispetto a questo aspetto organizzativo.

Anche per il benessere lavorativo ci si è proposto di investigare se ci sono differenze tra chi ha avuto percorsi di supervisione e chi no.

La relazione “grezza” tra benessere lavorativo e supervisione è descritta nella **Figura 61**. I risultati mostrano effetti differenti della supervisione sul benessere: rispetto al fattore 1 (relazioni con i superiori) la presenza della supervisione è associata ad un benessere maggiore; rispetto al fattore 2 (consapevolezza del proprio lavoro) non si evidenziano differenze particolari; rispetto al fattore 3 (le interazioni sul lavoro) la supervisione è associata ad un benessere maggiore; ed infine rispetto al fattore 4 (le difficoltà sul lavoro) il maggiore benessere non pare associato alla presenza di supervisione.

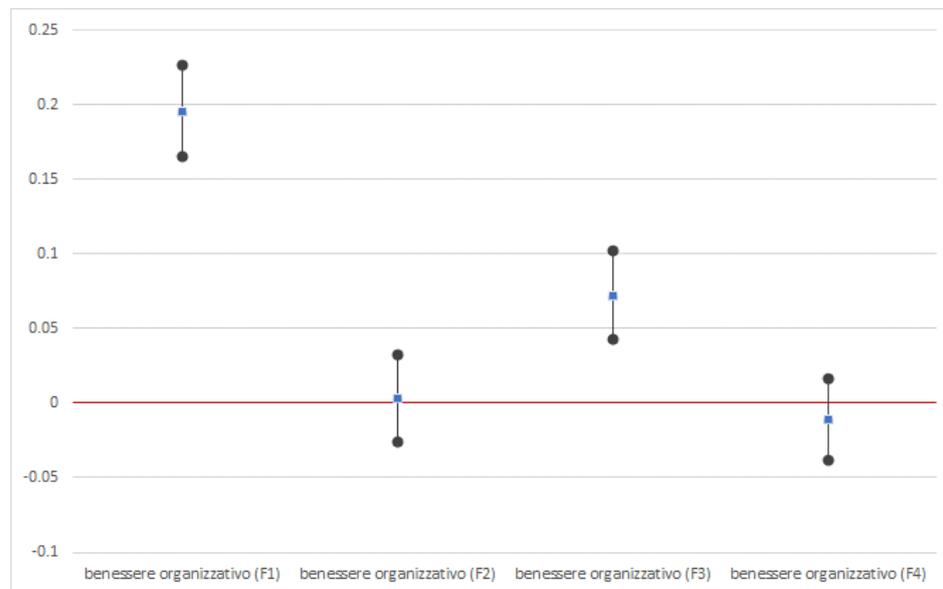
Figura 61: Benessere organizzativo e supervisione



Anche in questo caso è stata svolta una regressione che analizza il livello di benessere in funzione della presenza di supervisione, controllando per gli stessi regressori già utilizzati per il benessere lavorativo. L'effetto stimato della supervisione sul benessere

è positivo e significativo sul fattore 1, cioè le relazioni con i superiori, e sul fattore 3, le interazioni con i colleghi. Gli altri effetti non sono statisticamente significativi (**Figura 62**).

Figura 62: Effetto stimato della supervisione sul benessere organizzativo



5.4.3 Burnout

Il *burnout* è un indice che si definisce utilizzando gli items da d43 a d65 del questionario BASIS, che vengono riportati di seguito per semplicità.

“Si concentri ora sull'ULTIMA SETTIMANA e consideri le seguenti affermazioni sul Suo benessere/malessere lavorativo. Selezioni la casella che meglio descrive la Sua condizione lavorativa. [1 = MAI; 2 = QUALCHE VOLTA ALL'ANNO; 3 = UNA VOLTA AL MESE O MENO; 4 = QUALCHE VOLTA AL MESE; 5 = UNA VOLTA ALLA SETTIMANA; 6 = QUALCHE VOLTA ALLA SETTIMANA; 7 = OGNI GIORNO]

d43. Mi sento emotivamente sfinita/o dal mio lavoro

d44. Mi sento sfinita/o alla fine della giornata

d45. Mi sento stanca/o quando mi alzo alla mattina e devo affrontare un'altra giornata di lavoro

d46. Posso capire facilmente come la pensano le persone che si rivolgono al servizio

d47. Mi pare di trattare alcune persone che si rivolgono al servizio come se fossero degli oggetti

d48. Mi pare che lavorare tutto il giorno con la gente mi pesi

d49. Affronto efficacemente i problemi delle persone che si rivolgono al servizio

d50. Mi sento esaurita/o dal mio lavoro

d51. Credo di influenzare positivamente la vita di altre persone attraverso il mio lavoro

d52. Da quando ho cominciato a lavorare qui sono diventata/o più insensibile con la gente

d53. Ho paura che questo lavoro mi possa indurire emotivamente

d54. Mi sento piena/o di energie

d55. Sono frustrata/o dal mio lavoro

d56. Credo di lavorare troppo duramente

d57. Non mi importa veramente di ciò che succede ad alcune persone che si rivolgono al servizio

d58. Lavorare direttamente a contatto con la gente mi crea troppa tensione

d59. Riesco facilmente a rendere le persone che si rivolgono al servizio rilassati e a proprio agio

d60. Mi sento felice dopo aver lavorato con le persone che si rivolgono al servizio

d61. Ho realizzato molte cose di valore nel mio lavoro

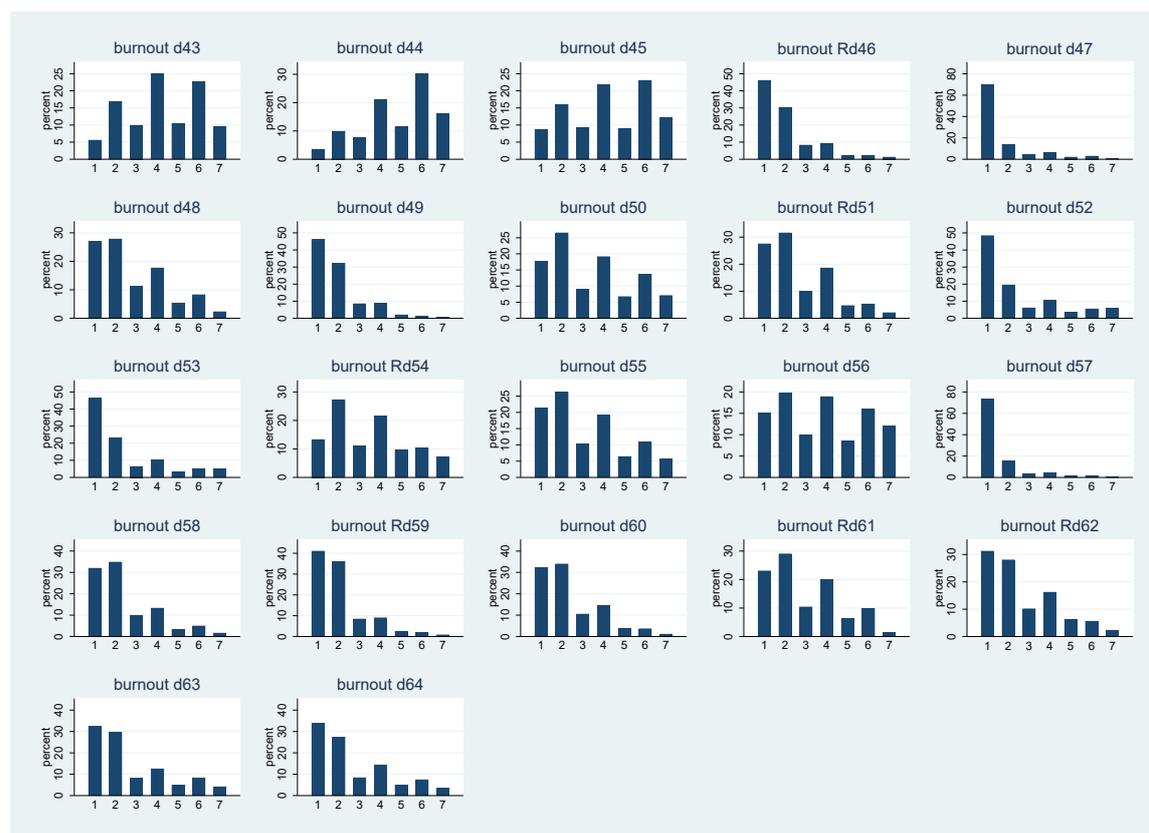
d62. Sento di non farcela più

d63. Nel mio lavoro affronto i problemi emotivi con calma

d64. Ho l'impressione che le persone che si rivolgono al servizio diano la colpa a me per i loro problemi"

Si presentano, di seguito, la distribuzione degli items (**Figura 63**) e poi viene discusso l'indice additivo ed infine quello costruito con l'analisi fattoriale.

Figura 63: Distribuzione degli items del burnout



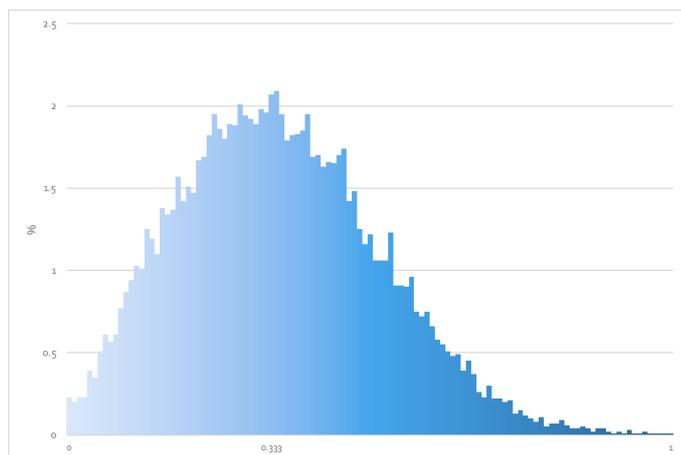
In questo caso le distribuzioni dei singoli items mostrano che la maggior parte dei rispondenti non si trova in situazione di burnout (come dimostra la distribuzione con coda a destra, cioè una concentrazione verso valori bassi di burnout). Distribuzioni abbastanza normali sono d43 e d56. È interessante la distribuzione di d44 (*Mi sento sfinita/o alla fine della giornata*) che è asimmetrica con la coda a sinistra.

5.4.3.1 Burnout: versione additiva dell'indice

L'indice additivo è normalizzato e varia tra 0, burnout nullo, e 1 burnout massimo. Il valore mediano è pari a 0,333, con media di 0,345 e deviazione standard di 0,165).

La distribuzione dell'indice di burnout presentata nella **Figura 64** è in linea con quanto emerso nelle **figure 5 e 59**, ma anche dalla **Figura 42** relativa alla soddisfazione. I valori delle correlazioni tra questo indice di malessere e gli indici di benessere lavorativo ed organizzativo sono negativi (rispettivamente -0,5092 e -0,6282) e statisticamente significativi (al 1%): laddove il benessere è alto, il malessere è basso (e viceversa).

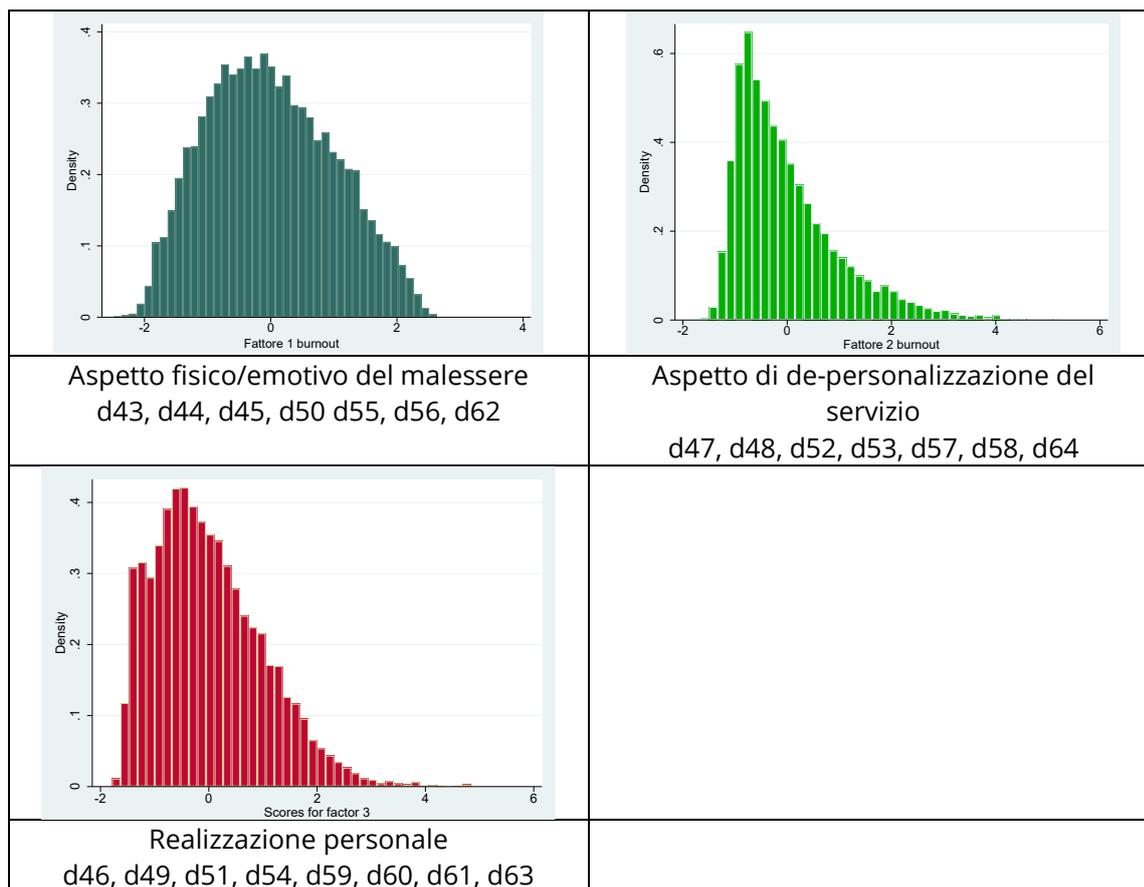
Figura 64: Burnout



5.4.3.2 Burnout: versione fattoriale dell'indice

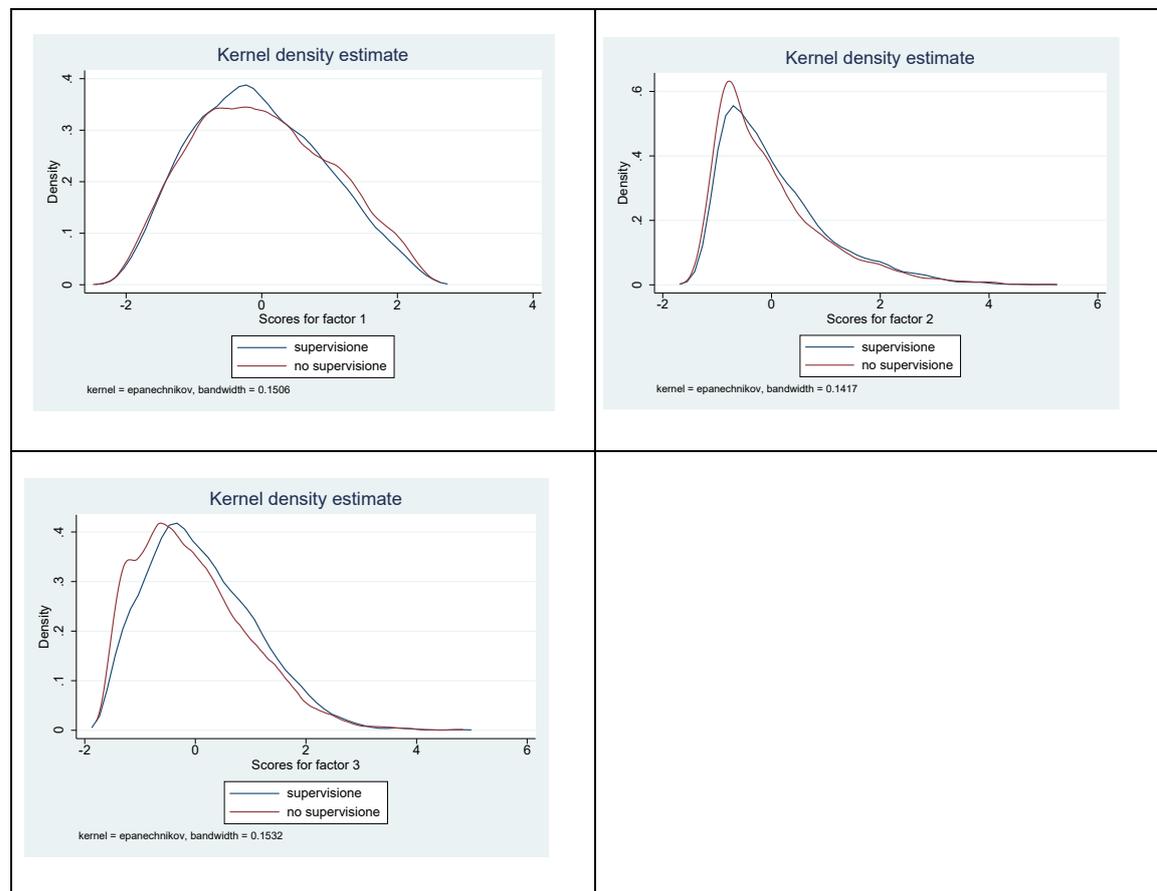
I tre fattori che vengono individuati dall'analisi fattoriale sono relativi ad un aspetto fisico/emotivo del malessere (fattore 1), ad un malessere con le persone che riflette la de-personalizzazione del servizio (fattore 2) ed infine alla realizzazione personale nel lavoro con le persone (fattore 3).

Figura 65: Benessere organizzativo (fattoriale)



Una volta definiti i vari aspetti del burnout, pare esistere una relazione tra questi ultimi e la supervisione (**Figura 66**), sia pure con esiti controversi, visto che le persone che hanno fatto esperienza di supervisione non sempre hanno un *burnout* più basso.

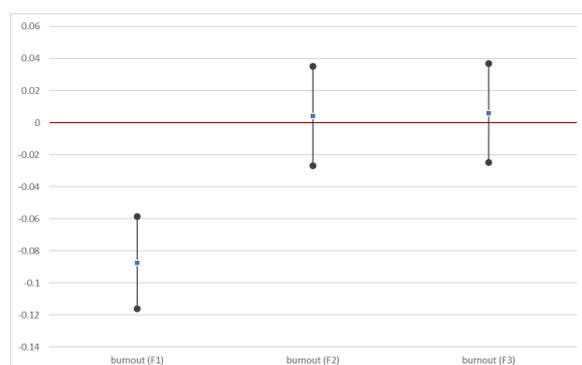
Figura 66: Burnout e supervisione



Per analizzare la relazione tra supervisione e *burnout* vengono stimati gli effetti marginali di un modello identico a quello utilizzato nel caso del benessere lavorativo (**Figura 57**) e del benessere organizzativo (**Figura 62**).

La **Figura 67** mostra che la supervisione influenza nella direzione desiderata il malessere fisico (fattore 1) riducendolo, ma non il malessere con le persone e l'empatia verso le persone stesse (i fattori 2 e 3).

Figura 67: Effetto stimato della supervisione sul malessere

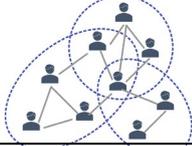


6. Reti: prospettiva macro-organizzativa, meso-organizzativa e micro-organizzativa

In questa sezione vengono analizzate le percezioni del contesto organizzativo dei rispondenti.

La prima dimensione è la percezione macro dell'organizzazione, cioè la struttura organizzativa dell'intero ente o organizzazione nel quale si svolge l'attività professionale (**Figura 68**). Ai rispondenti sono stati proposti alcuni ideal-tipi di organizzazione a livello macro che tenevano conto di differenti strutture gerarchiche. La maggior parte dei rispondenti ha identificato la propria organizzazione come una "organizzazione strutturata gerarchicamente **con intensi scambi** tra i differenti livelli organizzativi" (B-MA), ma anche la configurazione gerarchica con scarsi scambi organizzativi è ben rappresentata (A-MA).

Figura 68: Rete organizzativa a livello macro

ID	Rete Macro	Struttura	%
A-MA	Organizzazione strutturata gerarchicamente con scarsi scambi tra differenti livelli organizzativi		35,3
B-MA	Organizzazione strutturata gerarchicamente con intensi scambi tra i differenti livelli organizzativi		38,3
C-MA	Organizzazione molto integrata senza differenze gerarchiche		4,7
D-MA	Organizzazione integrata e strutturata secondo diversi nuclei organizzativi che cooperano tra loro		21,6
	TOTALE		100

Nota: l'acronimo MA identifica le possibili strutture secondo una prospettiva organizzativa a livello macro.

L'analisi bivariata di rete organizzativa a livello macro e delle figure professionali distinte per ruolo mostra che gli assistenti sociali di base percepiscono in misura pressoché uguale la propria organizzazione come gerarchicamente organizzata senza scambi (A-MA, 37,4%) e con scambi (B-MA, 37,8%). Diversamente, le figure apicali percepiscono l'organizzazione come gerarchica ma con intensi scambi (B-MA, 40,7%) (**Tabella 56**).

Infine, le altre figure hanno una percezione molto più flessibile, come organizzazioni con nuclei che cooperano (D-MA, 35,1% e 30,7%).

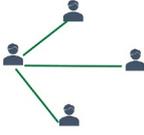
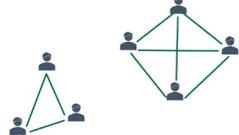
Tabella 56: Ruolo e rete organizzativa macro (percentuale di colonna)

	AS di base	Coordinatore/ Responsabile/ Dirigente	Consulente esterno	Altro	TOTALE (%)
A-MA. Organizzazione gerarchica no scambi	37,4	29,6	22,7	26	35,3
B-MA. Organizzazione gerarchica con scambi	37,8	40,7	27	28,4	38,3
C-MA. Organizzazione senza differenze gerarchiche	4,6	4,5	15,1	15	4,7
D-MA. Organizzazione con nuclei che cooperano	20,2	25,2	35,1	30,7	21,6
TOTALE	100	100	100	100	100

L'analisi bivariata tra rete organizzativa a livello macro e le aree prevalenti di lavoro non mostra differenze rilevanti.

La **Figura 69** mostra la dimensione organizzativa a livello meso, cioè relativa al gruppo di lavoro e le relazioni che si sperimentano tra operatori. Il 48% dei rispondenti indica un gruppo di lavoro molto integrato (B-ME). L'analisi di questa dimensione condizionatamente al ruolo ed all'ambito (**Tabelle 57 e 58**) non sembra indicare risultati molto diversi, a confermare la natura collaborativa di questa professione.

Figura 69: Rete meso organizzativa (gruppo di lavoro)

ID	Rete meso	Struttura	%
A-ME	Lavoro prevalentemente in un gruppo molto integrato		48,0
B-ME	Lavoro prevalentemente in un gruppo dove alcuni soggetti sono isolati e non integrati con il resto del gruppo di lavoro		17,7
C-ME	Lavoro prevalentemente in un gruppo molto centralizzato, ove un collega ricopre informalmente il ruolo di leader e limita le relazioni tra i colleghi		6,1
D-ME	Lavoro prevalentemente in sottogruppi di lavoro che al loro interno sono molto integrati, ma non sono collegati tra di loro		18,3
E-ME	Non ho un gruppo di lavoro e nel mio servizio lavoro prevalentemente come singolo		9,9
	TOTALE		100

Nota: l'acronimo ME identifica le possibili strutture secondo una prospettiva organizzativa a livello meso.

Tabella 57: Ruolo e rete organizzativa meso (percentuale di colonna)

	AS di base	Coordinatore/ Responsabile/ Dirigente	Consulente esterno	Altro	TOTALE (%)
A-ME	47	51,3	46	45,7	48
B-ME	18,3	15,9	13,5	13,4	17,7
C-ME	6,4	5,1	7,6	9,5	6,1
D-ME	18,8	17,4	10,8	15,8	18,3
E-ME	9,6	10,2	22,2	15,8	9,9
TOTALE	100	100	100	100	100

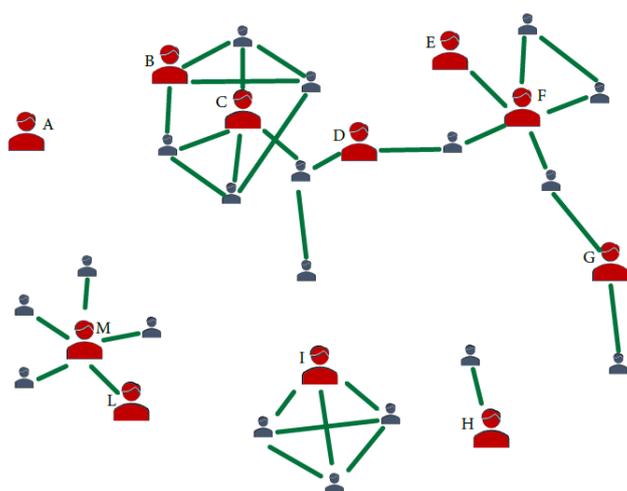
Nota: l'acronimo ME identifica le possibili strutture secondo una prospettiva organizzativa a livello meso.

Tabella 58: Area di intervento prevalente e rete organizzativa meso (percentuale di colonna)

	Minori e famiglie	Non autosufficienza	Salute	Povertà	Non identificato	TOTALE (%)
A-ME	49,4	47	49,2	51,4	44,9	48
B-ME	17,1	18	22,7	17,6	15,3	17,7
C-ME	5,6	6,9	6	6,2	5,6	6,1
D-ME	18	19,5	17	18,1	17,9	18,3
E-ME	9,8	8,7	5,1	6,8	16,3	9,9
TOTALE	100	100	100	100	100	100

Infine, sono stati analizzati due aspetti micro, cioè individuali, delle relazioni con i colleghi, in termini di percezione della posizione ricoperta all'interno del gruppo e della percezione dei flussi informativi tra i colleghi.

La **Figura 70** mostra la percezione della propria posizione strutturale all'interno di un contesto di lavoro.

Figura 70: La rappresentazione grafica delle posizioni di rete


ID	Descrizione	%
A-MI	Lavoro prevalentemente da solo/a senza nessun gruppo di lavoro	2,9
B-MI	Lavoro in un gruppo di lavoro molto integrato, ma che non coordino	43,1
C-MI	Lavoro in un gruppo di lavoro molto integrato, che coordino (anche senza un ruolo formale)	16,8
D-MI	Svolgo un ruolo di mediatore tra diversi gruppi di lavoro o professionisti	6,4
E-MI	Lavoro in un gruppo di lavoro poco integrato, che non coordino	10,6
F-MI	Lavoro in un gruppo di lavoro poco integrato, che coordino (anche senza un ruolo formale)	2,7
G-MI	Lavoro esclusivamente con pochi colleghi singoli, almeno uno/a dei quali è coinvolto/a in un gruppo di lavoro	5,5
H-MI	Lavoro esclusivamente con un/una collega, senza l'appoggio di nessun gruppo di lavoro	2,3
I-MI	Lavoro in un gruppo di lavoro molto integrato, ma isolato rispetto all'intera organizzazione	7,4
L-MI	Lavoro in un gruppo di lavoro poco integrato e isolato rispetto all'intera organizzazione in cui mi relazio esclusivamente con il solo collega che coordina il gruppo	1,4
M-MI	Lavoro in un gruppo di lavoro poco integrato e isolato rispetto all'intera organizzazione, che coordino (anche senza un ruolo formale)	0,9
	TOTALE	100

Nota: l'acronimo MI identifica le possibili strutture secondo una prospettiva organizzativa a livello micro.

La **Tabella 59** mostra la relazione tra il ruolo e la percezione della posizione ricoperta nell'organizzazione. Il 43,1% dei rispondenti afferma di sentirsi parte di un gruppo di lavoro molto integrato, ma che non necessariamente coordina (B-MI) e solo il 13,3% si identifica in un gruppo poco integrato (E-MI e F-MI).

Tra gli assistenti sociali di base, questa quota (B-MI) sale al 52,3%. Le figure apicali hanno invece la percezione di una struttura C-MI (48,8%), cioè un gruppo di lavoro molto integrato, che coordinano (anche senza un ruolo formale). Anche i consulenti esterni hanno comunque la percezione di una struttura molto integrata (B-MI, 49,3%).

Tabella 59: Ruolo e rete organizzativa micro (percentuale di colonna)

	AS di base	Coordinatore/ Responsabile/ Dirigente	Consulente esterno	Altro	TOTALE (%)
A-MI	3,1	2,2	5,6	5,6	2,9
B-MI	52,3	15,4	49,3	27,1	43,1
C-MI	6,3	48,8	11,1	16,8	16,8
D-MI	5,3	9,5	9,7	15,9	6,4
E-MI	12,9	3,7	8,3	4,7	10,6
F-MI	1,2	7,4	2,1	3,7	2,7
G-MI	6,2	3,5	6,9	7,5	5,5
H-MI	2,5	1,7	2,1	4,7	2,3
I-MI	8,0	5,4	3,5	6,5	7,4
L-MI	1,6	0,5	0,7	4,7	1,4
M-MI	0,6	1,9	0,7	2,8	0,9
TOTALE	100	100	100	100	100

Nota: l'acronimo MI identifica le possibili strutture secondo una prospettiva organizzativa a livello micro.

La **Tabella 60** mostra la relazione tra l'ambito e la percezione della posizione ricoperta nell'organizzazione e non emergono particolari differenze organizzative.

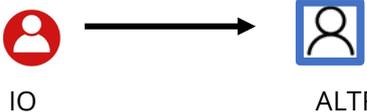
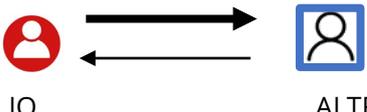
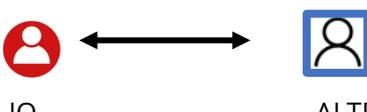
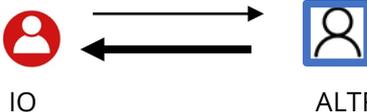
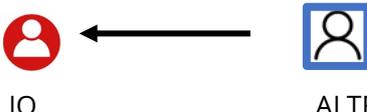
Tabella 60: Area di intervento prevalente e rete organizzativa micro2 (percentuale di colonna)

	Minori e famiglie	Non autosufficienza	Salute	Povertà	Non identificato	TOTALE (%)
A-MI	3,1	2,6	1,7	2,4	4,4	2,9
B-MI	45,3	41,9	47,7	47,8	35,8	43,1
C-MI	16,0	15,9	10,5	18,3	22,1	16,8
D-MI	4,7	8,1	10,1	3,6	6,1	6,4
E-MI	10,7	11,2	14,4	9,0	8,2	10,6
F-MI	2,7	3,0	2,0	2,3	3,2	2,7
G-MI	5,7	5,5	4,3	5,3	6,2	5,5
H-MI	2,3	2,0	1,4	2,0	3,6	2,3
I-MI	7,6	7,4	6,3	6,8	7,8	7,4
L-MI	1,3	1,4	0,8	1,6	1,6	1,4
M-MI	0,8	1,0	0,9	0,9	1,1	0,9
TOTALE	100	100	100	100	100	100

Nota: l'acronimo MI identifica le possibili strutture secondo una prospettiva organizzativa a livello micro.

La **Figura 71** mostra la distribuzione della percezione degli scambi comunicativi a livello micro, che caratterizzano le relazioni tra i colleghi del gruppo di lavoro nel quale si svolge l'attività professionale prevalente. La maggior parte delle relazioni (42,4%) è percepita come di mutuo scambio (C-SC).

Figura 71: Scambi comunicativi micro

ID	Tipologia di relazione	Figura	%
A-SC	Spesso faccio richieste ai miei colleghi, ma raramente ricevo richieste	 IO → ALTRI	2,2
B-SC	Di solito faccio più richieste ai miei colleghi rispetto a quante ne ricevo	 IO → ALTRI	14,8
C-SC	Solitamente faccio richieste ai miei colleghi in proporzione a quante ne ricevo.	 IO ↔ ALTRI	42,4
D-SC	Di solito ricevo più richieste dai miei colleghi rispetto a quante ne faccio io stesso/a	 ALTRI → IO	33,5
E-SC	Spesso ricevo richieste dai miei colleghi, ma raramente ne faccio	 ALTRI → IO	7,0
	TOTALE		100

Nota: l'acronimo SC identifica le possibili strutture secondo una prospettiva di scambi comunicativi a livello micro.

La **Tabella 61** mostra la relazione tra il ruolo di lavoro e la modalità di scambio tra i professionisti. Le figure apicali, riflettendo il loro ruolo, ricevono più richieste di quanto ne facciano (D-SC, 41,1%). La **Tabella 62** mostra queste strutture comunicative per ambito e non sembra che vi siano particolari differenze.

Tabella 61: Ruolo e rete organizzativa micro (percentuale di colonna)

ID	AS di base	Coordinatore/ Responsabile/ Dirigente	Consulente esterno	Altro	TOTALE (%)
A-SC	2,3	2,1	3,8	0,8	2,2
B-SC	15,1	13,6	16,8	18,1	14,8
C-SC	44,9	35,1	47	36,2	42,4
D-SC	31,2	41,1	21,1	30,7	33,5
E-SC	6,5	8,2	11,4	14,2	7
TOTALE	100	100	100	100	100

Nota: l'acronimo SC identifica le possibili strutture secondo una prospettiva di scambi cominciativi a livello micro.

Tabella 62: Area di intervento prevalente e rete organizzativa micro (percentuale di colonna)

	Minori e famiglie	Non autosufficienza	Salute	Povertà	Non identificato	TOTALE (%)
A-SC	2,1	2,2	1,8	2,5	2,5	2,2
B-SC	15,8	14,3	10,6	18,1	14,2	14,8
C-SC	42,5	43,6	39,2	42	42,6	42,4
D-SC	32,7	32,9	41,3	30,8	33,3	33,5
E-SC	6,9	7,1	7,2	6,6	7,3	7
TOTALE	100	100	100	100	100	100

Nota: l'acronimo SC identifica le possibili strutture secondo una prospettiva di scambi cominciativi a livello micro.

7. Analisi testuale dei commenti liberi⁴

La parte finale del questionario lasciava la possibilità ai rispondenti di riportare eventuali riflessioni libere.

Questa ricerca preliminare riguarda l'estrazione e l'analisi delle parole-chiave, ovvero parole singole (come supervisione) o espressioni multi-parola (come carico di lavoro) che per la loro frequenza sono particolarmente significative all'interno delle risposte. Per l'estrazione delle parole-chiave è stato usato lo strumento KD (Keyphrase Digger, <https://dh.fbk.eu/2015/12/kd-keyphrase-digger/>) e i testi sono stati preventivamente lemmatizzati (le varie forme lessicali sono state automaticamente riportate al loro lemma⁵, cioè alla corrispondente entrata del dizionario) per ridurre la variabilità lessicale.

Nella prima parte di questa analisi sono state prese in esame le risposte delle persone che non stavano esercitando la professione di assistente sociale al momento della compilazione del questionario. Come riportato nella tabella 1, i rispondenti che alla domanda "Attualmente Lei esercita la professione di assistente sociale?" hanno risposto "no" sono 4.012, di cui **3,998** sono i rispondenti che hanno concluso la survey. Di queste 3.998 risposte inutilizzabili per l'analisi, **693** hanno lasciato dei commenti liberi e volontari. In particolare, 108 (16% del totale) si sono dichiarati attualmente in pensione; 314 (45% del totale) sono disoccupati, oppure inattivi, oppure occupati con un impiego diverso da quello di assistente sociale; 83 (12% del totale) sono in cerca del primo impiego come assistente sociale ed infine 187 (27% del totale) non hanno mai esercitato la professione di assistente sociale in passato e attualmente sono disoccupato/a, oppure inattivo/a, o occupato/a con un impiego diverso da quello di assistente sociale.

In particolare, sono state distinte le parole chiave delle varie categorie di persone rispondenti, pensionati (**figura 72a**), persone non attualmente in attività come assistenti sociali (**figura 72b**), in cerca di primo impiego (**figura 72c**), e persone che non hanno mai esercitato la professione (**figura 72c**).

Prima di iniziare l'analisi delle *word clouds*, che rappresentano graficamente le parole-chiave di maggiore frequenza, si dettaglia la lunghezza del testo in termini di parole: i pensionati hanno scritto in media 55 parole (*dev st 48*); i rispondenti non in attività una media di 52 parole (*dev st 58*); gli assistenti sociali in attesa di primo impiego in media 39 parole (*dev st 36*), così come i rispondenti che non hanno mai esercitato, con una media di 39 parole (*dev st 45*).

⁴ Questa sezione è stata analizzata dal gruppo di ricerca con il supporto di Rachele Sprugnoli, Università degli Studi di Parma.

⁵ Nell'analisi testuale, una parte della pulizia di un testo, al fine di renderlo interpretabile ed analizzabile statisticamente, richiede la lemmatizzazione delle parole. Un esempio di lemma della parola 'correvano' è 'correre', che è la forma base del verbo. Quindi, questa analisi presenta le nuvole di parole basate sui lemmi.

In tutte le nuvole di parole, l'identità professionale (*assistente sociale*) è molto chiara ed evidente. Le *word clouds* iniziano poi a distinguersi dalla terza a quarta parola-chiave più citata in poi e conferma della differente situazione lavorativa dei rispondenti.

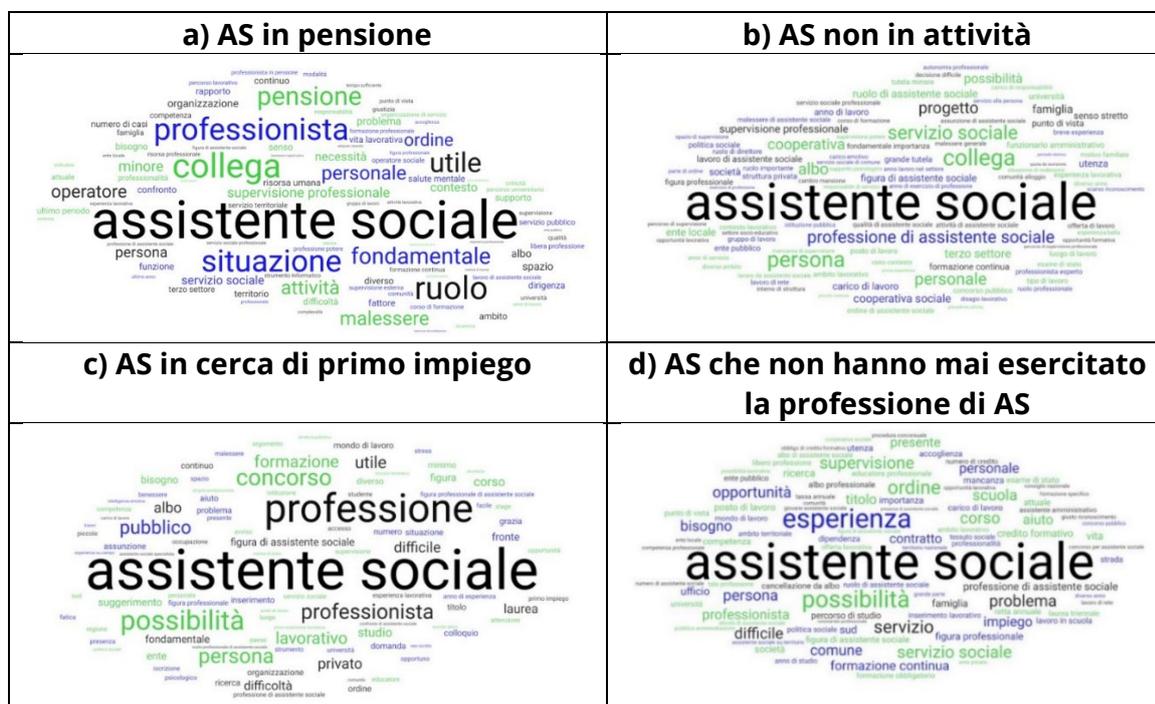
Nella **figura 72a** le persone in pensione utilizzano termini quali *collega, ruolo, professionista, situazione, utile, pensione, fondamentale, attività, malessere, operatore* e *ordine* che evocano aspetti professionali e dinamiche nell'esperienza lavorativa pregressa di assistente sociale.

Nella **figura 72b** l'ordinamento, per frequenza dei termini più usati dagli assistenti sociali non più in attività per svariati motivi (quali disoccupazione, inattività, oppure altra occupazione) è riconducibile ad aspetti e dinamiche lavorative (*collega, servizio sociale, professione di assistente sociale, personale, ruolo di assistente sociale, supervisione professionale*), ma anche agli attori coinvolti (*persona, progetto, cooperativa, cooperativa sociale, terzo settore*), e ad un ordinamento delle priorità che mette la *famiglia* prima del lavoro.

Nella **figura 72c** il registro lessicale cambia, e i rispondenti che sono in cerca di un primo impiego fanno riferimento alle opportunità e sfide nel percorso professionale ed usano termini come *professione, possibilità, concorso, pubblico, formazione, privato, corso, professionista, lavorativo, utile, difficile*.

Infine, la **figura 72d** dettaglia la *word cloud* dei commenti riportati da rispondenti che non hanno mai esercitato la professione ed il lessico utilizzato riconduce alle dinamiche (*esperienza, possibilità, opportunità, supervisione*) e alle sfide della professione (*problema, difficile, bisogno*).

Figura 72: Word cloud dei rispondenti che non esercitano la professione di AS



Di seguito, invece, si riporta l'analisi delle risposte libere al questionario lasciate dai rispondenti in attività come assistenti sociali.

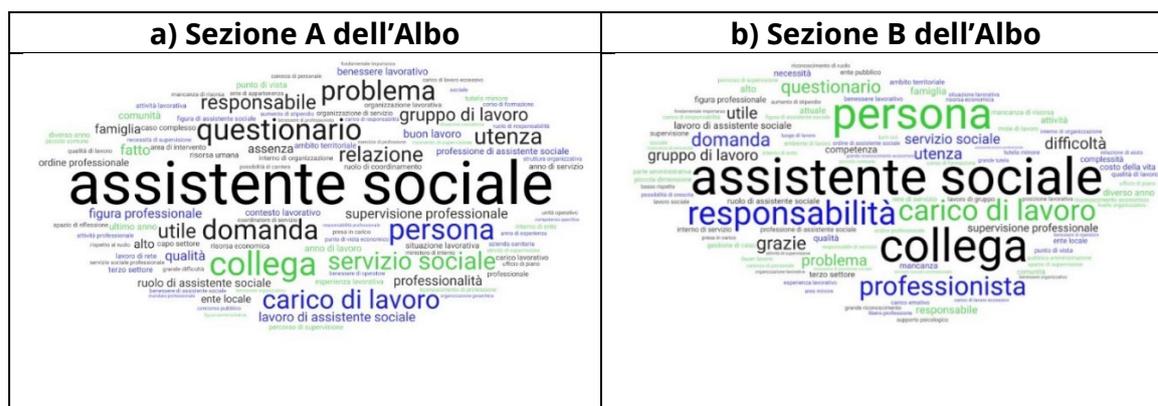
Tra i **19.358** questionari completati, **3.411** rispondenti hanno prodotto dei commenti finali: il 57% dei commenti è stato prodotto da iscritti alla Sezione A, mentre il restante 43% è stato riportato da iscritti alla sezione B dell'Albo. La lunghezza media dei commenti riportati è pressoché identica: 44 parole per la sezione A (*dev st 49*) e 46 parole (*dev st 57*) per la sezione B.

La nuvola di parole è rappresentata nella **figura 73a** per la sezione A dell'Albo e **nella figura 73b** per la sezione B. In entrambe, i 3 lemmi più ricorrenti sono *assistente sociale*, *collega* e *persona* che fanno riferimento diretto alla natura della professione che si esercita prevalentemente in relazione con altre persone, siano esse colleghi/e o persone beneficiarie dei servizi.

La *word cloud* dei professionisti iscritti alla sezione A (**figura 73a**) richiama l'interazione con persone, colleghi e beneficiari dei servizi, oltre alle responsabilità probabilmente riferite a ruoli di coordinamento/dirigenza: *problema*, *carico di lavoro*, *servizio sociale*, *utenza*, *relazione*, *responsabile*, *gruppo di lavoro*, *supervisione professionale*, *figura professionale* e apprezzamento al questionario associato al termine *utile*.

Concentrandoci sulla **figura 73b** emergono invece le sfide e le criticità della professione: *responsabilità*, *carico di lavoro*, *professionista*, *difficoltà*, *problema*, ma anche apprezzamento per il questionario (*grazie*, *utile*, *domanda*).

Figura 73: Word cloud delle parole dei rispondenti che attualmente esercitano la professione di AS



Al fine di mostrare l'importanza relativa dei termini nel corpus, si riporta l'analisi dell'indice TF/IDF (*Term Frequency-Inverse Document Frequency*), una misura statistica utilizzata per verificare la rilevanza di un termine in un singolo testo rispetto all'insieme dei testi formanti il corpus.

L'analisi dell'indice TF/IDF mostra, per entrambe le sezioni dell'Albo, un ordinamento pressoché identico delle parole: *collega*, *operatore*, *responsabile*, *risorsa*; entrambe le categorie di rispondenti fanno riferimento al *questionario* ed al suo contenuto, spesso apprezzandolo. Ma mentre gli iscritti alla sezione A dell'Albo richiamano

l'aspetto *organizzativo*, il *coordinamento* e l'"utenza", i rispondenti iscritti alla sezione B dell'Albo richiamano lo *stipendio*, la *frustrazione* e la *gestione*.

Nella parte finale di questa sezione è interessante analizzare la rete delle co-occorrenze, cioè di quei lemmi che si presentano congiuntamente più frequentemente nello stesso testo. Nella **figura 74** sono raffigurate le reti di parole per le assistenti sociali iscritte alla Sezione A dell'Albo, alla Sezione B ed infine per i rispondenti attualmente in pensione. In primo luogo, emerge chiaramente che le parole sono differenziate a seconda delle categorie che scrivono i testi.

Nella **figura 74a** si identificano 3 raggruppamenti di parole. Il primo raggruppamento include concetti riconducibili a funzioni, ruoli e responsabilità professionali, come *assistente sociale*, *professione*, *responsabilità*, *ritenere*, *ruolo*, *svolgere*, *venire*; il secondo raggruppamento include parole che si associano a condizioni e caratteristiche del lavoro, quali *benessere*, *dovere*, *figura* e *figura professionale*, *lavorativo*, *professionale*, *supervisione* e *supervisione professionale*. È interessante come il lemma *benessere* sia associato al lemma *supervisione*. Infine, il terzo raggruppamento include parole che indicano strutture e relazioni interpersonali all'interno del contesto lavorativo, come *collega*, *ente*, *lavorare*, *organizzazione*, *persona*, *responsabile*, *servizio* e *servizio sociale*.

Nella **figura 74b**, relativa alle persone iscritte alla sezione B dell'Albo, si identificano le stesse categorizzazioni viste in precedenza (funzioni, ruoli e responsabilità professionali; condizioni e caratteristiche del lavoro e strutture e relazioni interpersonali), con un'importante aggiunta, un raggruppamento relativo ad aspetti economici (*stipendio*) e di funzioni (*responsabilità*).

Nella **figura 74c** è proposta la rete delle co-occorrenze di parole citate da assistenti sociali che sono attualmente in pensione. La rete di parole è molto differente dalle altre ma soprattutto spiccano due termini: la *supervisione* che è collegata, come atteso, a *professionale*, ma anche a *utile*, *fondamentale*, *ruolo*; il secondo termine è *formazione*, associata a *continuo*, *professionale* e *servizio*.

8. Conclusioni conclusive sulla prima parte

La prima wave del questionario BASIS è stata erogata dal 16 novembre 2023 al 4 marzo 2024.

Il questionario è composto (fino ad un massimo) di **123 domande**, il tempo di compilazione del 75% dei compilanti è compreso tra **22 e 46 minuti**.

L'analisi si concentra su **19.358** rispondenti che hanno completato l'intero questionario, pari al 41,5% degli iscritti totali all'Ordine professionale degli Assistenti sociali. Di questi, il 46,2% è iscritto alla Sezione A dell'Albo professionale, mentre il 36,8% alla Sezione B.

Profilo dei rispondenti

Il 74% dei rispondenti ricopre il ruolo di assistente sociale di base. Il 94,1% dei rispondenti è donna e la quasi totalità (99,7%) ha cittadinanza italiana.

La classe di età più numerosa per i rispondenti iscritti alla Sezione A dell'Albo è quella tra i 51 e i 60 anni, a cui è iscritto il 39,1% dei soggetti; per gli iscritti alla Sezione B dell'Albo, la classe di età più numerosa è quella compresa tra i 31 e i 40 anni, a cui è iscritto il 40,9% dei rispondenti.

Circa l'82% dei rispondenti segnala di abitare ad un massimo di 40 minuti dal luogo di lavoro e l'80% si reca a lavoro con propri mezzi motorizzati.

La maggior parte dei rispondenti (33,7%) lavora in comuni di dimensioni medio piccole (da 10.000 a 50.000 abitanti); il 26,5% invece lavora in comuni molto grandi (con più di 100.000 abitanti).

Condizioni di lavoro

Relativamente al contesto di lavoro, il 46,4% dei rispondenti indica di avere a disposizione un ufficio condiviso e una scrivania personale, il 79,8% un personal computer ad uso esclusivo, il 63,8% un telefono ad uso esclusivo ed il 46,7% un cellulare ad uso esclusivo. Rispetto alle dotazioni, si osservano differenze a livello macro-geografico che vengono poi confermate nel resto dell'analisi, con il Sud e le Isole meno attrezzati rispetto al Nord e al Centro Italia.

Rispetto all'area prevalente di intervento, il 58,7% dei rispondenti è equamente distribuito tra l'area "Minori e famiglie" (29,3%) e "Non autosufficienza" (29,4%), mentre il 19,5% non indica una collocazione prevalente dal momento che esercita la professione in più d'un ambito di intervento.

Il 48,3% dei rispondenti è impiegato in un Ambito Territoriale Sociale (ATS), in un Comune, in una Azienda di Servizi alla Persona (ASP) o in una Azienda Speciale Consortile (ASC); di questi il 98% lavora nei servizi gestiti da tali Enti. Il 21,7% lavora in una Azienda Ospedaliera (AO), in un Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico) o in una Azienda Sanitaria Territoriale (AST); di questi il 96,4% è impiegato in servizi gestiti da AO/AST. Il 19,7% è occupato in Enti di Terzo Settore (ETS) e di questi il 67% lavora in servizi gestiti direttamente da ETS e il 27,9% è impiegato in servizi esternalizzati da ATS/Comune/ASP e ASC.

L'impegno dell'orario settimanale è compreso tra le 31 e le 40 ore per il 75,6% del totale dei rispondenti e lo stipendio medio dichiarato è tra i 1.500 e i 2.000 Euro per il 56%.

L'83,2% dei rispondenti ha un contratto di lavoro a tempo indeterminato. Tale dato si differenzia al suo interno quando si guarda alla classe d'età dei rispondenti: nella fascia d'età compresa tra i 21 e i 30 anni il 64,9% ha un contratto di lavoro a tempo indeterminato, mentre il 24,6% ha un contratto a tempo determinato. Nella fascia d'età tra 51 e 60 anni il 90,7% ha un contratto di lavoro a tempo indeterminato. I professionisti con contratti di lavoro a tempo determinato si collocano prevalentemente nel Sud e nelle Isole.

Nella distribuzione del tempo lavoro settimanale, in media quello a contatto diretto con persone beneficiarie delle attività è circa il 36,6% del totale, mentre il 63,4% è dedicato al lavoro organizzativo (che include sia il lavoro organizzativo/progettuale con colleghi/colleghe sia la scrittura professionale, che il back-office).

Il 50,5% dei rispondenti lavora in gruppi da 3 a 10 persone, l'81,7% lavora in gruppi multidisciplinari con assistenti sociali ed altre figure professionali. Il 78,7% lavora con professionisti afferenti alla stessa organizzazione e servizio.

Nelle regioni del Nord e del Centro oltre il 65% (sopra la media nazionale) degli assistenti sociali dichiara di lavorare in presenza di coordinatori, mentre nel Sud e nelle Isole è più bassa (circa il 50% dichiara che nell'organizzazione non esiste una figura formalmente riconosciuta per il coordinamento del lavoro degli assistenti sociali).

L'organizzazione del lavoro è per la maggior parte dei casi percepita come gerarchicamente strutturata con intensi scambi fra i differenti livelli organizzativi (38,8%). Il 48% ha la percezione di lavorare in un gruppo di professionisti molto integrato e la maggior parte degli scambi tra i professionisti è di mutualità (42,4%).

Carico di lavoro e soddisfazione lavorativa

In una scala da 0 a 100 (dove 0 indica 'perfettamente adeguato' e 100 'assolutamente eccessivo'), la percezione del carico medio di lavoro a contatto diretto con le persone è pari a 64 e del carico medio di lavoro rispetto al *back-office* è pari a 67, a confermare la percezione generale di un alto carico di lavoro nei servizi.

È interessante sottolineare che, nonostante la percezione del carico di lavoro sia relativamente alta e non sempre il riconoscimento economico del proprio lavoro sia percepito come adeguato, i rispondenti sono molto soddisfatti della professione che svolgono. Infatti, solo il 17,8% sta pensando di lasciare del tutto la professione di assistente sociale.

Relativamente alle condizioni di benessere e malessere lavorativo e organizzativo, si registra un generale benessere dei professionisti nei servizi.

Il 42,8% dei rispondenti al questionario ha una soddisfazione lavorativa molto alta, percentuale che si abbassa se si guarda alla soddisfazione relativa allo stipendio (il 23% soddisfazione molto bassa e solo il 15,3% si dichiara molto soddisfatto dello stipendio).

Supervisione

Relativamente alle esperienze di supervisione pregressa, il 33,3% dei rispondenti ne ha fruito almeno una volta nel corso degli ultimi due anni. Di queste esperienze, il 49,8% è supervisione di gruppo mono-professionale, il 41,1% è supervisione organizzativa di équipe mentre il 9,1% è supervisione individuale.

Il 46,4% di chi ha fruito di supervisione lavora nelle regioni del Nord-Ovest, il 42% nel Nord-Est, il 35,7% nel Centro, il 17,1% nel Sud ed infine il 13% nelle Isole. Nella maggior parte dei casi queste esperienze di supervisione sono state finanziate dagli enti pubblici.

Relativamente all'introduzione del LEPS Supervisione, si evince che il 29,3% dei dipendenti di ATS/Comune/ASP e ASC non è consapevole di essere futuri beneficiari della misura.

Nelle risposte aperte in conclusione del questionario, oltre al ringraziamento per l'interesse del Ministero alla rilevazione delle condizioni lavorative degli/delle assistenti sociali, in molte occasioni è stata citata la necessità di accompagnare l'esperienza lavorativa con percorsi di supervisione professionale.

SECONDA PARTE: ANALISI QUALITATIVA DELLE INTERVISTE ALLE FIGURE APICALI, RESPONSABILI DI PROGETTI PER L'ATTUAZIONE DEL LEPS SUPERVISIONE

1. Descrizione delle caratteristiche dei partecipanti e degli strumenti di ricerca

La fase qualitativa della ricerca ha previsto la somministrazione di 21 interviste a figure apicali, responsabili dell'implementazione della politica (LEPS supervisione), in ATS selezionati casualmente, uno per ciascuna regione italiana. Solo in Trentino Alto Adige sono state selezionate due persone da intervistare (una per il Trentino e una per l'Alto Adige) per cogliere le tipicità di queste due province. Sono stati inclusi nella selezione solo gli ATS in cui è stata prevista l'attivazione di tutte e tre le tipologie di supervisione definite dalla politica (mono-professionale, individuale e organizzativa di équipe) ed è presente una figura apicale.

Tra i partecipanti, 15 sono referenti di progetti riconducibili ad ATS associati e 6 ad ATS singoli.

Di seguito si riporta una tabella descrittiva delle caratteristiche dei partecipanti relativamente all'area geografica cui fanno riferimento, alla tipologia di ATS e alla qualifica e professione della persona intervistata (**Tabella 63**).

Per la conduzione delle interviste è stata definita una traccia semi-strutturata (vedi allegato Appendice 2) che ha permesso di guidare gli intervistati nel descrivere:

- la struttura organizzativa dell'ATS di riferimento del progetto LEPS Supervisione;
- le caratteristiche dell'ATS in termini di criticità e punti di forza e la gestione del servizio sociale professionale;
- le relazioni esistenti con il territorio e gli Enti di Terzo Settore (ETS);
- la presenza di interventi di supervisione precedenti all'introduzione del LEPS;
- il processo di progettazione e implementazione iniziale degli interventi di supervisione e i rapporti con i supervisori;
- la loro percezione su come la politica è stata accolta negli enti dai beneficiari e dai coordinatori dei servizi;
- i rapporti con la Regione per la programmazione e l'implementazione del LEPS.

Prima dell'avvio delle interviste è stata consegnata l'informativa sulla privacy ed è stato raccolto il consenso degli intervistati alla registrazione e all'utilizzo delle informazioni. Il processo di ingaggio degli intervistati ha tenuto conto della necessità

di realizzare un primo contatto telefonico in cui presentare il gruppo di ricerca e gli obiettivi dell'intervista, nell'ambito delle finalità più generali della ricerca valutativa. Tali contatti sono stati utili a condividere con i partecipanti riflessioni sull'importanza della loro prospettiva sulla qualità del processo di impetrazione della politica e a comprendere se la loro conoscenza del tema fosse a loro parere sufficiente per sostenere l'intervista. In diversi casi, le figure dirigenziali hanno scelto di farsi affiancare o hanno delegato la partecipazione all'intervista alla figura responsabile di progetto e/o alla figura tecnica adibita alla compilazione dei Piani Operativi Analitici annuali.

Tabella 63: Descrizione delle caratteristiche dei partecipanti

Codice	Area geografica	Tipologia Ente	Qualifica	Professione
1	Nord	ATS	P.O. per il servizio sociale di base	Assistente sociale
2	Nord	ATS associati	Progettista	Educatrice professionale
3	Nord	ATS	Progettista	Assistente sociale
4	Nord	ATS associati	Responsabile Servizio tutela e progettazione PNRR	Assistente sociale
5	Nord	ATS associati	Dirigente Settore Distretto Socio-Sanitario	Assistente sociale
6	Nord	ATS	Progettista	Assistente sociale
7	Nord	ATS associati	Progettista	Assistente sociale
8	Nord	ATS associati	Progettista	Assistente sociale
9	Nord	ATS associati	Dirigente	Assistente sociale
10	Centro	ATS associati	Dirigente U.O. Servizi Sociali	Assistente sociale
11	Centro	ATS	P.O. Servizi sociali di ATS	Assistente sociale
12	Centro	ATS	Dirigente del Settore Politiche Sociali e Sociosanitarie dei Comune di Livorno	Amministrativa
13	Centro	ATS associati	Dirigente Comune di Fano ente capofila del servizio sociale associato	Assistente sociale
14	Centro	ATS associati	Responsabile Amministrativo Ufficio di Piano e Coordinatore ATS	Amministrativo
15	Sud e Isole	ATS associati	Progettista dell'ufficio di piano dell'ATS	Amministrativo
16	Sud e Isole	ATS associati	Assistente sociale membro del gruppo di lavoro sul LEPS Supervisione	Assistente sociale
17	Sud e Isole	ATS associati	Coordinatrice dell'ufficio di piano dell'ATS	Assistente sociale
18	Sud e Isole	ATS associati	Dirigente ATS	Assistente sociale
19	Sud e Isole	ATS associati	Direttore Generale	Amministrativo
20	Sud e Isole	ATS associati	Coordinatrice dell'Ufficio di Piano dell'ATS	Psicologa e psicoterapeuta
21	Sud e Isole	ATS	Istruttore direttivo	Psicologa

Molti dei partecipanti si sono presentati all'intervista con la documentazione relativa al progetto, così da poterla consultare nel corso del colloquio se necessario e cogliendo sovente l'occasione per indicare suggerimenti rispetto alle regole di attuazione del LEPS Supervisione, confidando nel ruolo della valutazione come strumento di miglioramento delle politiche pubbliche.

Le interviste sono state condotte da remoto tramite la piattaforma Microsoft Teams, sono state audio registrate e trascritte letteralmente con Turboscribe. L'analisi tematica ha consentito di identificare i temi descritti nei paragrafi che seguono.

2. I temi emergenti

I temi emersi dalle interviste sono presentati mettendo in luce l'influenza delle variabili strutturali, organizzative, e culturali nei diversi Ambiti Territoriali Sociali. L'analisi si concentra sulle rappresentazioni dei partecipanti relativamente a:

1. le sfide organizzative nella fase di progettazione e implementazione del LEPS Supervisione;
2. l'esperienza pregressa di supervisione e la programmazione secondo i requisiti del LEPS Supervisione;
3. e strategie per la progettazione e l'implementazione del LEPS Supervisione;
4. il modo in cui è stata accolta la nuova politica negli enti;
5. i primi esiti della partecipazione alla supervisione.

2.1 Le sfide organizzative nella fase di progettazione e implementazione del LEPS Supervisione

L'analisi delle interviste ha evidenziato la variabilità delle strutture organizzative degli ATS che ha influenzato le possibilità di programmazione e implementazione della politica. In particolare, si osservano variazioni in merito alla forma giuridica degli ATS, alle modalità di gestione del servizio sociale, alle forme della collaborazione con gli Enti del Terzo Settore.

La forma giuridica sembra influenzare la capacità assunzionale dell'ATS consentendo, più o meno agevolmente, il raggiungimento del LEPS 1:4000/1:5000 e garantendo maggiore o minore stabilità al funzionamento dell'organizzazione e alla gestione dei servizi sociali territoriali, attraverso la garanzia di un numero sufficiente di operatori a diversi livelli. Questa variabile si interseca con altre sfide legate a specifiche caratteristiche dei territori.

*Al momento e da sempre il servizio sociale e professionale è realizzato mediante **appalto di servizi** ... la formula associativa che è stata individuata vent'anni fa e che forse aveva anche una ragione d'essere, oggi è l'ostacolo principale per la creazione di quell'infrastruttura sociale stabile ... una delle criticità è il fatto che il modello associativo della **convenzione** ha ritardato molto le procedure concorsuali e quindi la **stabilizzazione** del personale, perché poi la stabilizzazione del personale ti garantisce la stabilità organizzativa, ti garantisce la **continuità** operativa che una presa in carico dovrebbe assicurare non soltanto nel rapporto con l'utente, ma anche nel mantenere quei rapporti di **rete** che chi fa presa in carico con grande fatica, attiva, costruisce e deve mantenere con gli altri negli anni (Int. 14_Sud e Isole)*

*... siamo sottoposti a controlli ... di diversa natura, per cui in questo momento il LEPS 1:5000 è in via di definizione per quanto riguarda le figure di assistenti sociali. ... l'ultimo anno è stato complicato, cambio di dirigenza dovuto a questa situazione del commissariamento... consideri che **prima delle sette assistenti sociali c'era un assistente sociale al comune** (Int. 16_Sud e Isole)*

*Siamo organizzati ... non in ambiti territoriali sociali ma in zone sociali ... non abbiamo tra l'altro una capacità giuridica come zona sociale vera e propria ... tutto questo attraverso un **accordo di collaborazione**. [L'] aspetto forse più emergente è [quello] della **precarietà** del personale ... abbiamo molto turnover di personale ... essendo un Comune grande ... quando le colleghe hanno la possibilità di riavvicinarsi alle proprie sedi di residenza magari si trasferiscono ... questo ovviamente crea molta difficoltà perché ... non garantire **continuità** nella presa in carico delle persone diventa veramente una grande criticità. Lo diventa per le persone e lo diventa per l'organizzazione. (Int. 10_Centro)*

*Noi siamo un'**unione di comuni** ma gestiamo in forma associata il servizio sociale. Siamo suddivisi in cinque aree territoriali sul territorio lavorano 53 assistenti sociali più o meno, dico più o meno perché abbiamo un **turnover** molto alto di operatori ... per gli ambiti di **integrazione** socio-sanitaria lavoriamo in stretto raccordo con l'azienda ASL ... e quindi abbiamo **équipe multiprofessionali** composte anche da personale sanitario, psicologi, neuropsichiatri, educatori. (Int.2_Nord)*

Le difficoltà legate alla capacità assunzionale degli ambiti si traduce in un debole funzionamento dell'organizzazione, anche a causa degli elevati livelli di turnover, e, di conseguenza, in una serie di difficoltà di programmazione e implementazione del LEPS Supervisione. I rispondenti riportano infatti come, al variare delle caratteristiche della struttura organizzativa dell'ATS, sia risultato più o meno agevole occuparsi della composizione dei **gruppi** di beneficiari, dell'individuazione dei **setting** di supervisione, dell'organizzazione dei **tempi di lavoro**.

Dai discorsi degli intervistati emerge come in contesti organizzativi segnati dalla instabilità del personale la composizione dei **gruppi** tende talvolta a essere realizzata senza una reale analisi delle esigenze organizzative e professionali; al contrario, in organizzazioni più stabili e strutturati è possibile basare la programmazione sulle esigenze organizzative e professionali, per arricchire e potenziare la qualità delle competenze professionali e dei servizi offerti. In tutti i casi la priorità che guida l'organizzazione dei gruppi è identificata nella necessità di **non lasciare scoperto il servizio ai cittadini**. Quest'ultimo fattore richiama l'attenzione a considerare l'influenza LEPS 1:4000/1:5000 sull'efficacia del LEPS Supervisione, in virtù della necessità di dare completezza e stabilità della pianta organica del personale dei servizi sociali.

*Siamo passati da quattro gruppi ... a otto gruppi adesso ... Abbiamo dovuto dividere i gruppi sia perché ovviamente non siamo partiti, quindi siamo in ritardo, quindi per **augmentare il numero di ore** banalmente di supervisione (...) e dall'altra per **non lasciare scoperti i servizi** durante l'attività di supervisione. (Int. 16_Sud e Isole)*

*Si sono seguiti due criteri, uno ... legato alla **tipologia di servizio e di area** di cui si occupa il servizio, quindi c'è un gruppo destinato, riservato a tutela minori, di cui faccio parte peraltro. [L'altro] riguarda i servizi sociali professionali di base ... la*

*ripartizione è su **base territoriale**, perché parliamo anche di un numero di assistenti sociali che supera le 40 unità e pertanto, dovendo organizzare dei gruppi che fossero superiori a 5, inferiori a 15, si è cercato di aggregare le aree territoriali più prossime e fare in modo che potessero prendere parte a quei gruppi gli assistenti sociali che potevano recarsi nel tal posto ... per un numero di ore che consentisse comunque di **non lasciare sguarniti i servizi sociali**. (Int. 4_Nord)*

Relativamente al **setting**, i rispondenti evidenziano difficoltà nell'individuazione di sedi adeguate e stabili, possibilmente esterne agli ambienti di lavoro, e che siano facilmente raggiungibili. Questi fattori rappresenterebbero le principali ragioni alla base della preferenza, da parte di alcuni, di realizzare in modalità online quantomeno la supervisione individuale.

*Delle sedi in cui si potrebbe fare la supervisione noi **non abbiamo effettivamente un salone ... che ci possa ospitare**, abbiamo questa sala dove stiamo facendo questa riunione però è a disposizione di tutto il nostro dipartimento politico e sociale, quindi non è sempre disponibile, non possiamo fare tutti i gruppi di supervisione qua. L'ufficio di piano ha delle sale ma con dei grandi tavoli centrali che non si possono spostare (...) sulla supervisione si preferisce fare un cerchio e quindi non sono nemmeno quelli utilizzabili. Abbiamo dovuto cercare in tutti gli altri assessorati degli spazi di volta in volta per avere la possibilità di **tentare di avere ... sempre lo stesso luogo dove poterci ritrovare per la supervisione**. (Int. 3_Nord)*

***Spostarsi anche per fare supervisione non è facile in un territorio così frammentato**. Per quanto **noi abbiamo impostato e riteniamo fondamentale e utile la supervisione in gruppo in presenza, però per quello individuale gli operatori non hanno un posto ... io ho una stanza che posso dedicare a tutte le occasioni di formazione, riunioni e quindi è una stanza abbastanza inflazionata**. (Int. 21_sud e isole)*

Infine, relativamente all'**organizzazione dei tempi di lavoro**, alcuni intervistati evidenziano due criticità che gli intervistati tendono a connettere: la prima legata al **numero di ore** di supervisione da erogare, considerato da alcuni come troppo elevato rispetto all'organizzazione complessiva del lavoro; la seconda legata alla visione della **supervisione come non prioritaria** rispetto al lavoro ordinario con le persone e per l'organizzazione del servizio, soprattutto nei casi in cui il carico di lavoro in relazione al numero degli operatori è troppo elevato. Tale rappresentazione sembra essere talora condivisa, talora criticata dai responsabili intervistati.

*L'altro anno, iniziando in corsa, **è stato molto difficile, anche perché sono tantissime le ore e nella quotidianità è molto difficile ... abbiamo avuto un po' di problemi di calendario, nel senso che ci sono state delle sovrapposizioni tra la supervisione mono professionale e la multidisciplinare ... poteva capitare che uno, nella stessa giornata, avesse entrambe le cose**. (Int. 7_Nord)*

*È anche impegnativo per le stesse assistenti sociali garantire la presenza ... **comunque ti devi articolare in modo tale che hai quelle tre ore o quattro ore impegnate per fare quella cosa lì e lo devi fare in un arco di orario di lavoro**, per cui, con i carichi di lavoro che abbiamo, non è che tutti siamo con un numero di dipendenti che regaliamo in esubero ... io mi rendo conto che è pesante. (Int. 13_Centro)*

*In alcuni momenti la supervisione paga il prezzo che, ad esempio, se quell'educatore magari è andato a scuola con un'assistenza scolastica specialistica, deve sottrarre quel tempo al minore che segue; quindi comunque **difficoltà ne abbiamo anche perché siamo tutti quanti impegnati e quindi spesso l'incontro di supervisione poi diventa l'ennesimo impegno** ... (Int. 21_Sud e Isole)*

*In tanti altri municipi hanno partecipato quelle sette persone, otto persone, dieci persone, zoccolo duro, tutti gli altri **hanno partecipato una volta sì, due no, una volta sì, mi affaccio, ci sto un'ora e mezza, poi scappo via, in questa maniera**, questo fa riflettere ... il dirigente che ti dice "va bene, vai", il dirigente che ti dice "no ti prego io quella cosa la devo fare, ho bisogno di te" ... piuttosto che semplicemente un'udienza in tribunale, guarda ti potrei fare un elenco infinito (Int. 11_Centro)*

2.2 L'esperienza pregressa di supervisione e la programmazione secondo i requisiti del LEPS Supervisione

Oltre alla solidità dell'infrastruttura organizzativa pre-esistente, anche la presenza di esperienze pregresse di supervisione ha avuto un ruolo importante nell'implementazione del LEPS, aiutando, ad esempio, nella rilevazione dei bisogni dei beneficiari.

*Sicuramente la programmazione è stata fatta in base ad un'analisi del bisogno che si è sostanzialmente fondata [sul] **l'ascolto degli assistenti sociali** nelle esperienze pregresse di supervisione che erano già state erogate sul servizio sociale e di cui aveva beneficiato ciascun assistente sociale. (Int. 12_Centro)*

Alcuni intervistati hanno descritto altri progetti destinati a migliorare il benessere degli operatori che sembrano avere inciso positivamente nella fase di attuazione della politica, avendo già in qualche modo costruito una cultura ad essa favorevole. Ad esempio, un intervistato descrive l'esperienza di uno sportello specifico per il contrasto al burnout nel dipartimento risorse umane dell'ATS, che è stato considerato come un fattore importante a livello di cultura organizzativa.

*Abbiamo iniziato a lavorare subito sul PNRR Supervisione ... in quel periodo ero presidente dell'ordine [regionale] degli assistenti sociali ... purtroppo non c'è qualcosa che è nato prima [della supervisione], quello che noi abbiamo è uno **sportello benessere ... a cui tutti i dipendenti comunali si possono rivolgere**,*

questo anche per prevenire il burnout oppure per capire cosa fare quando il burnout è bello che è conclamato ... questo è uno sportello che nasce proprio all'interno del dipartimento risorse umane. (Int. 11_Centro)

Ancora, un partecipante riporta un esempio di **pratica organizzativa** che, dal suo punto di vista, ha svolto di fatto una funzione di supervisione che, pur non essendo stata organizzata secondo le indicazioni attuali del LEPS sembra essere servita come "palestra".

*Già due anni fa all'incirca **abbiamo fatto una piccola sperimentazione tra di noi, nel senso che sono partiti dei gruppi di auto-supervisione**, poi non l'abbiamo chiamata così perché effettivamente non avevamo una guida ... ogni mese e mezzo cercavamo di incontrarci un pochino. Si parlava dei casi, si cercava di aiutarsi a vicenda tramite il confronto, e quindi da lì poi [si riconosceva] anche l'importanza di portare il confronto anche a livello di coordinamento. Quella è stata per noi una palestra molto blanda se vogliamo, poco formalizzata (Int. 3_Nord)*

In un'altra intervista ancora si descrive una situazione in cui il responsabile del progetto, pur avendo avuto precedenti esperienze di erogazione della supervisione nell'ATS, ha incontrato difficoltà nella programmazione perché le indicazioni ministeriali si discostavano dalle **modalità a cui ci si era abituati**.

*Quello che ci ha sempre molto aiutato è stata una supervisione giuridica svolta da un avvocato esperto in materia di famiglia che ha fatto il percorso universitario anche di scienze di servizio sociale e quindi questo è un percorso che portiamo avanti ormai da anni, **però si tratta di una consulenza legale ... che però per noi ha sempre rappresentato un'occasione di supervisione** ... Per come è costruito sul nostro territorio ... ci aspettavamo che fosse possibile associare due professionisti di due diverse aree che potessero... essere complementari ... questo non è possibile ... il rischio è che dobbiamo fare prima la parte sul metodo professionale, poi una parte con la consulenza giuridica (Int. 4_Nord)*

Gli elementi innovativi e generalmente apprezzati del LEPS Supervisione, sia da parte di chi l'ha sperimentata, sia da parte di chi non l'ha sperimentata o di chi ha familiarità con altri tipi di pratiche o esperienze che avevano una funzione simile alla supervisione, sembrano essere la **sistematicità** e la **continuità** a cui obbliga ora il LEPS. Queste caratteristiche, tuttavia, possono confliggere con il momento storico che alcuni ATS stanno vivendo: introdurre una costante di questo tipo in contesti che stanno attraversando dei cambiamenti di carattere organizzativo risulta infatti essere una sfida importante.

*Tutti i territori in qualche modo avevano sperimentato delle supervisioni in modo non così strutturato ma in modo magari un po' **episodico** ... quindi per un momento c'era la supervisione, poi interrompevi, poi speravi di trovare degli altri soldi, questo era un po' il modello. Nessuna monoprofessionale, quasi tutte erano*

supervisioni interprofessionali ... e neanche tantomeno individuale. Quindi sono state esperienze nuove, infatti ... ci ha obbligato comunque a fare degli sforzi di pensiero. (Int. 2_Nord)

*È emersa anche l'importanza che i colleghi davano a questa pratica nuova. **Nuova, non nel senso che era nuova per loro, ma nuova in termini proprio di sistematicità**, proprio perché eravamo abituati a farla un anno sì [e un anno no] ... a farla è una parola grossa. Insomma, alcuni a farla un anno sì, perché faceva parte del progetto, poi per tre anni no, poi ritorna il progetto, allora la faccio [perché] ci sono i fondi, cioè a farla in questo modo. (Int. 11_Centro)*

2.3 Strategie per la progettazione e l'implementazione del LEPS Supervisione

In questa sezione distinguiamo alcuni punti chiave: l'attenzione necessaria per comprendere e progettare la supervisione (2.3.1); il processo di progettazione degli incontri di supervisione (2.3.2); l'individuazione del supervisore (2.3.3); gli interventi di monitoraggio dell'applicazione della misura (2.3.4).

2.3.1 Ascoltare i colleghi e le colleghe per comprendere e progettare

Come già in parte evidenziato, una prima considerazione, che potrebbe essere scontata ma non è affatto banale sul piano operativo, è riferita alla necessità, **prima di progettare**, di **comprendere** ciò che il LEPS introduce nei servizi a sostegno dell'azione degli e delle assistenti sociali, processo necessario sia per la progettazione dell'intervento, sia per monitorare quanto si sta realizzando nei territori ed eventualmente riorientare il lavoro laddove necessario. Tale comprensione risulta essere un processo in itinere che accompagna l'implementazione dei primi interventi di supervisione e che vede partecipi sia le figure apicali, sia gli/le assistenti sociali direttamente coinvolte che possono dare feedback ai responsabili di progetto e aiutare a comprendere il senso pratico di alcune delle indicazioni delle Linee guida per l'implementazione del LEPS.

Diversi intervistati riportano l'importanza di **conoscere e valorizzare l'esperienza degli e delle assistenti sociali** che parteciperanno o stanno partecipando agli incontri di supervisione. Tale esperienza può dare indicazioni utili sicuramente in fase di progettazione degli interventi relativamente ai bisogni espressi dai gruppi e dai singoli professionisti nei territori, a cui gli incontri di supervisione andranno a rispondere.

*Sui gruppi riferiti al territorio, non è ancora venuto il momento di poter raccogliere delle considerazioni in merito. Per quanto attiene invece il gruppo che è più abituato a lavorare insieme, a scambiarsi impressioni ed è già passato in una dinamica di gruppo per più esperienze, può fare dei raffronti e può esprimere che cosa può essere più o meno utile. Alcune considerazioni sono in realtà emerse, **forse alcune considerazioni vanno un po' di pari passo con alcune indicazioni rigide rispetto a cui facciamo un po' fatica a trovare il senso.** (Int. 4_Nord)*

La rilevazione e l'analisi del **bisogno** e delle **aspettative** che esprimono gli operatori sul campo diviene, in alcuni casi, una vera e propria fase del processo di progettazione iniziale.

*È stato creato questo **gruppo tecnico formato da me, un'altra assistente sociale, la funzione organizzativa di un altro servizio che è un'educatrice ed è il nostro dirigente**. Siamo partiti da una **lettura del fabbisogno** portato dalle colleghe, quindi avevamo chiesto che cosa potesse mancare nel loro supporto quotidiano, nella loro formazione, insomma poi **alcuni bisogni li avevamo anche naturalmente letti nel tempo perché si sa, emergono quindi li avevamo ben presenti** e sulla base di quelli, questo piccolo gruppo, supportati poi dal direttore, siamo andati a declinare quelli che erano i bisogni nelle tre linee d'azione, quindi la supervisione di gruppo a cui partecipano tutte le assistenti sociali del servizio sociale della tutela, supervisione individuale lo stesso e poi abbiamo anche organizzato la supervisione quella di equipe (Int. 1_Nord)*

*È stato diffuso **un questionario in realtà molto semplice a tutti gli iscritti all'ordine**, ripeto in collaborazione con gli uffici centrali perché è stato poi anche pensato assieme **chiedendo un po' a ogni assistente sociale se conosceva lo strumento della supervisione, che cosa ne pensava quali obiettivi la supervisione avesse e che cosa si aspettava da questo strumento** che di lì a poco sarebbe poi diventato un'opportunità e diciamo che è stato interessante perché **ha dato modo poi alle colleghe, allora non c'ero io, di programmare e forse un pochino delineando gli obiettivi, diciamo così, anche considerando questi spunti** quindi sicuramente una piccola così analisi del bisogno ma soprattutto una ricerca fra gli iscritti assistenti sociali di che cosa ci si aspettava da questo strumento e da lì si è partiti (Int. 3_Nord)*

L'importanza di tenere conto del punto di vista degli/delle assistenti sociali in fase di progettazione degli interventi previsti dal LEPS è largamente riconosciuta; tuttavia le forme sperimentate di ascolto e rilevazione dei bisogni sono molto differenziate. Se in alcuni territori, come si legge dalla citazione sopra riportata, la rilevazione del bisogno e delle aspettative dei/delle assistenti sociali è avvenuta in modo capillare e tramite strumenti definiti ad hoc, in altre esperienze si è prevista una partecipazione di alcuni rappresentanti della professione con funzioni di portavoce che hanno potuto contribuire alla progettazione lavorando anche direttamente con i supervisori per la definizione dei gruppi.

*Nel momento in cui il soggetto attuatore verrà individuato e a cui verrà aggiudicata la progettazione, condivideremo con lui tutta la sottocategoria di azioni [definizione dei gruppi] e quindi anche le modalità, la progettazione quella un po' più minuziosa e dettagliata. Sarà un momento anche nostro per capire che taglio vogliamo dare a queste azioni e qui magari possiamo **far entrare anche un rappresentante degli assistenti sociali che può raccontare le problematichità e quello che è più necessario in questo momento, quindi darci anche delle priorità**. (Int. 19_Sud e Isole)*

In altri contesti, invece, si è messa a sistema la conoscenza che già i coordinatori, o altre figure di riferimento per i gruppi di professionisti presenti nei territori, avevano dei bisogni dei colleghi e delle colleghe nei servizi in funzione del loro ruolo, senza quindi procedere con iniziative dedicate di ascolto e coinvolgimento attivo dei beneficiari.

*Molte sono le riunioni che vengono svolte tra gli assistenti sociali della singola area e di tutte le aree e in queste riunioni verbalmente emergono dei **bisogni che sono stati raggruppati dai responsabili d'area, dai loro referenti e dal responsabile del servizio sociale professionale** raccordandosi poi con noi sul versante amministrativo per poi porre le basi e progettare la supervisione. (Int. 12_Centro)*

*Ovviamente al di là dei ruoli apicali, per ogni ATS in parternariato abbiamo dei referenti con cui ci interfacciamo, con cui riusciamo in maniera più concreta a definire le aree di bisogno dei gruppi. **Per ogni ATS abbiamo dei referenti, dei coordinatori di equipe, con cui ci interfacciamo, con cui abbiamo provato a programmare in sede progettuale le aree di bisogno** che sono emersi dalle varie equipe. Considerando che non ci sono state esperienze di supervisione pregresse, ovviamente i bisogni sono emersi, ci sono tutti. (Int. 16_Sud e Isole)*

2.3.2 Il processo di progettazione

L'esperienza di progettazione degli interventi di supervisione nelle diverse regioni italiane, in molti casi, dà conto di territori in dialogo tra loro e comunemente orientati al miglioramento del funzionamento dei servizi. In diverse regioni, infatti, si è assistito a **processi di interlocuzione preliminare** tra organizzazioni per definire una strategia comune e ottimizzare la distribuzione delle risorse e degli interventi. Gli intervistati descrivono esperienze di **territori che "fanno squadra"**, consapevoli dell'importanza della misura e solidali tra loro per gestire al meglio l'opportunità in considerazione dei bisogni presenti.

*Sapevamo che sarebbe stato finanziato soltanto un progetto relativo alla supervisione, quindi, si è convenuto di individuare il mio ambito come soggetto attuatore e capofila di tutti gli altri ambiti sociali. **Prima di presentare il progetto definitivo ho fatto due o tre call con i colleghi**, perché ci si dava la possibilità o di organizzare la supervisione per arie, oppure a livello territoriale. (Int. 14_Sud e Isole)*

*Noi siamo nel capofila di altri due ambiti, quindi **c'è stato un confronto anche con le responsabili degli altri due ambiti grossi, perché non potevamo mica decidere tutto noi**. Loro portavano la lettura del bisogno del loro territorio e poi ci siamo confrontati, abbiamo spiegato che cosa si trattava, dove si andava ad agire. È stato un avvio omogeneo, **una visione omogenea del percorso da fare e quello è stato anche una cosa vincente secondo noi**, perché effettivamente abbiamo fatto la prima seduta in contemporanea, un amore professionale, quasi tre insieme,*

proprio per capire una sorta di avvio, di avvio alla supervisione, da condividere ancora più pienamente questa cosa. (Int. 18_Sud e Isole)

Non volevano che si escludessero alcuni territori e quindi abbiamo fatto degli accordi tra zone, di modo che siano tutti coperti e quindi noi come xxx ci siamo fatti carico, tra virgolette, dei colleghi della zona xxx per intenderci e abbiamo garantito tutta quella parte amministrativa anche che ha permesso quindi di utilizzare quel fondo anche per coprire la supervisione dei colleghi xxx. (Int. 10_Centro)

*È chiaro che non è che potessimo essere noi capofila e non coinvolgere dall'inizio pienamente, non fosse altro comune di xxx. Quindi davvero è stata una **co-costruzione in modo particolare con loro che hanno sempre voluto essere giustamente coinvolti sin dall'inizio, ma poi anche con gli ambiti più piccoli.** Quindi in qualche modo il vestito era un **vestito su misura per tutti**, per cui l'abbiamo costruito insieme. (Int. 13_Centro)*

In due regioni del Sud d'Italia si è seguito un processo di co-progettazione. Questa modalità apre all'interlocuzione con gli Enti di Terzo Settore e promuove un processo di conoscenza e sensibilizzazione del territorio sul tema. Nonostante, come da indicazioni ministeriali, la misura introdotta dal LEPS Supervisione non preveda le caratteristiche tipiche degli interventi che potrebbero essere oggetto di un processo di coprogettazione in quanto già definito nelle sue modalità di implementazione, procedere in questo modo ha permesso agli ATS di promuovere il coinvolgimento e la responsabilizzazione degli ETS presenti nei territori, oltre a garantire la flessibilità necessaria per riflettere sul processo avviato, tornare sul progetto e apportare gli aggiustamenti di cui, a volte, si può avere contezza solo strada facendo.

*Ho pensato alla coprogettazione sempre per quel discorso di **allargare la governance**, trovare uno strumento di affidamento in assunto flessibile perché, a differenza di un contratto di appalto, su cui non ci possiamo ritornare, la coprogettazione prevede una volta firmata la convenzione **la costituzione di un gruppo di coordinamento tra amministrazione e TS partner che consente di ritornare su alcuni passaggi; uno strumento flessibile** che ci avrebbe consentito anche di ritornare, di rivedere alcune situazioni, abbiamo pensato che fosse il modulo di affidamento migliore per quel discorso di implementazione della governance. Era uno strumento che ci avrebbe consentito anche di premiare l'aggregazione di altre associazioni. (Int. 14_Sud e Isole)*

*Quando è uscito l'avviso del PNRR si è fatta una **coprogettazione**, tutti i nostri progetti, compreso questo della supervisione, sono tutti stati espletati in coprogettazione con il privato, con il terzo settore. (Int. 17_Sud e Isole)*

2.3.3 Trovare il supervisore

In diverse interviste emerge una riflessione sui **tempi di introduzione** delle attività previste dal LEPS e i relativi compiti degli Ambiti e dei servizi per rispondere a questo vincolo/opportunità.

Molti intervistati sono convinti dell'utilità della misura e dei benefici auspicati per il lavoro dei/delle assistenti sociali e, conseguentemente per i beneficiari dei servizi.

*Allora, io ritengo che sia **fondamentale**. Come dicevo prima, è **un'occasione fondamentale di riflessione professionale**. È una riflessione professionale che comunque non è sganciata, c'è un momento di riflettere su come si vive la professione nei propri contesti, da soli o insieme ad altri. (Int. 21_Sud e Isole)*

Tuttavia, alcuni sottolineano come inizialmente vi sia stata una diffusa preoccupazione relativa alla capacità dei territori di organizzarsi per raggiungere l'obiettivo.

Un importante timore, che ha trovato fondamento concreto nell'esperienza di diversi ATS, era relativo alla possibilità di individuare professionisti che potessero svolgere la supervisione, **non solo perché in possesso delle caratteristiche** definite dal LEPS, **ma anche di competenze teoriche e metodologiche**, e dotate **dell'esperienza e della capacità riflessiva** necessarie ad accompagnare i gruppi e il lavoro dei/delle colleghe nei servizi.

In diversi territori gli Ambiti hanno inizialmente faticato nell'individuazione dei supervisori o le procedure per la scelta dei soggetti/enti cui affidare la progettazione e realizzazione degli interventi sono andate deserte.

***La prima gara è andata deserta** perché ci sono pochi supervisori così organizzati per rispondere a un numero così importante di iniziative. (Int. 1_Nord)*

*C'è stato un problema di reperimento dei supervisori, **è stata fatta una gara ancora prima che io arrivassi che è andata deserta**, una gara quindi non per supervisori singoli ma per agenzie che fornissero supervisore (Int. 2_Nord)*

*Abbiamo pubblicato un avviso, che però **è andato deserto** perché non si riusciva a capire questo supervisore, i requisiti che doveva possedere, i titoli di studio, quindi **c'era una non chiarezza su questo profilo del supervisore**. E infatti è andato deserto. Poi ci sono stati dei chiarimenti, abbiamo avuto webinar che ci hanno dato la possibilità di chiarire questi punti, c'è stato pure uno strumento di accompagnamento che ci ha fornito delle delucidazioni in merito e grazie a tutto questo abbiamo riproposto un nuovo avviso (Int. 19_Sud e Isole)*

In alcuni casi, la scelta di affidare la progettazione o collaborare con organizzazioni pubbliche o Enti di Terzo Settore con esperienza nel campo della formazione e della progettazione sociale con diversi contatti nel mondo professionale, sembra aver garantito la possibilità di individuare professionisti esperti, tenendo conto anche delle caratteristiche dei gruppi che avrebbero dovuto accompagnare.

*Purtroppo, non è che abbiamo avuto tutta questa scelta, per fortuna **la ditta aveva contatti e ci ha proposto questi supervisori che per noi sono andati bene**, che appunto sono validi, sembrano validi. Tra l'altro stanno acquisendo ancora il master, sono nella fase finale di acquisizione del titolo, **però non è che abbiamo avuto tutta questa scelta**, abbiamo fatto una procedura negoziata, ha partecipato un operatore, per fortuna aveva tutti i requisiti, per fortuna ha individuato questi due, e quindi è andata bene. (Int. 18_Sud e Isole)*

*Abbiamo con loro provato a raccontare i nostri gruppi sia di monoprofessionale sia di multiprofessionale con le loro caratteristiche e loro **in base a quello che noi abbiamo raccontato hanno cercato di trovare dei profili che potessero centrare** (Int. 3_Nord)*

Un'assistente sociale responsabile di progetto intervistata racconta della scelta di affidare la progettazione ad un'organizzazione esterna, ma mantenendo un contatto stretto e guidando il processo, verificando preventivamente le proposte fatte, dando indicazioni chiare alla ditta incaricata di individuare i supervisori rispetto alle caratteristiche che si ritenevano importanti per un buon lavoro con i propri operatori, oltre ai criteri previsti dal LEPS, come, ad esempio, la conoscenza del territorio e il fatto di esercitare ancora la professione nei servizi.

*Noi abbiamo dato alla ditta esterna, io **mi sono fatta mandare il curriculum, ho valutato il curriculum**, avevamo chiesto che non venissero presi assistenti sociali che non avessero il titolo o che non stessero facendo il corso di formazione e preferibilmente assistenti sociali in pensione datata. Nel senso che volevamo qualcuno che comunque avesse ancora l'idea fresca e chiara di come funziona il sistema, perché secondo me dal 2020 a oggi il mondo è abbastanza cambiato anche all'interno dei servizi. (Int. 7_Nord)*

Non sempre, tuttavia, è una strategia vincente e i rapporti con le ditte aggiudicatrici funzionano; a volte queste non rispettano i criteri, le indicazioni per l'organizzazione del lavoro oppure non mettono a disposizione professionisti competenti. È significativo in tal senso il racconto di questa dirigente che descrive una relazione faticosa con la società cui è stato appaltato il servizio tanto da dover arrivare alla risoluzione del contratto con la conseguenza di ritardare i tempi di realizzazione degli incontri.

*Quando abbiamo fatto la gara, prima abbiamo fatto un avviso di manifestazione d'interesse. Sette iscritti. **Quando siamo andati a invitarli per la gara, quindi con indicati, i gruppi formati, le giornate, se ne è presentata una sola. Perché? Perché in quel momento non c'erano i supervisori formati.** [...]. A seguito di questo POA presentato, la riprogrammazione è stata fatta e è stata richiesta alla società di supervisione di adeguarsi a questa nuova programmazione. Perché continuava a fare le lezioni, le supervisioni online e gli dicevo che non lo doveva fare, perché mi mandava due supervisori in aula e non lo doveva fare nella stessa aula. Quindi io già le cose che erano chiare nel manuale gliel'avevo sollevate, formalmente. Poi*

*lasciamo perdere che mi ha mandato a fare da supervisore un assistente sociale che è uscito da questo servizio, tra l'altro in malo modo, qualche anno fa. [...] Ho già sentito il nostro referente territoriale, io adesso sono costretta a **risolvere il contratto, segnalare all'ordine questa dimensione e preoccuparmi di trovare qualcun altro** che mi sono preoccupata di trovare, ma che l'ha già detto che fino al primo di gennaio non potrà partire (Int. 13_Centro)*

Diversamente, nell'esperienza dell'ATS di alcune altre persone intervistate, si è preferito "cercare" direttamente i supervisori cui affidare il lavoro, a partire dalla propria rete di conoscenze professionali e grazie alle collaborazioni pregresse con alcuni professionisti.

***Ci siamo imbattuti in una collega** che faceva parte di una cooperativa che faceva supervisione e quindi lì abbiamo creato il collegamento. (Int. 9_Nord)*

***Sono andata a cercare singoli supervisori** che si stavano formando o quelli che hanno fatto il master con me ma erano molto impegnati [...] avevo sondato il terreno sul mio territorio e una di queste [supervisori] aveva dato la disponibilità e poi non è stata scelta, io la conoscevo poco e stava facendo il master e io **mi sono scelta lei, me la sono scelta facendogli un contratto ad hoc** dicendo io **ho bisogno di una persona preparata** di una persona che abbia voglia di mettersi in gioco con un gruppo che non ha mai fatto supervisione che dovrebbe terminare il percorso dicendo voglio farne ancora uno. (Int. 5_Nord)*

Si legge in questa ultima citazione **la cura nel cercare la persona giusta**, competente metodologicamente, ma anche in grado di motivare il gruppo e far crescere il desiderio di lavorare insieme. Questa cura nella scelta del supervisore denota la consapevolezza che la competenza dei supervisori non può essere garantita solamente dal rispetto formale dei criteri indicati dal LEPS. Questi sono piuttosto la base da cui partire, l'essenziale da cui non si può prescindere, ma le capacità di fare ed essere buoni supervisori vanno poi testate sul campo.

Allora cosa rassicura? Dalle interviste emergono diverse indicazioni in merito.

In alcuni **processi di scelta** è stata valorizzata la **conoscenza del territorio** da parte del supervisore.

*Abbiamo individuato delle figure professionali che sono comunque anche dei **locali che lavorano all'interno dei servizi** xxx, quindi che conoscono i nostri servizi, con cui ci sono state anche delle collaborazioni in passato [...] **volevamo rimanere all'interno del nostro territorio**, per aiutare anche i nostri operatori ad avere qualcuno che conoscesse i servizi, che non dovesse partire da zero. (Int. 6_Nord)*

In altri casi le esperienze pregresse di supervisione sono fonti rassicuranti da cui attingere e il LEPS diventa occasione per **rinnovare un legame già considerato proficuo** e che può ancora portare supporto e beneficio al lavoro dei colleghi e delle colleghe nei servizi.

*Ci sono dei supervisori che ritornano in diversi territori per cui i nomi sono praticamente gli stessi in alcuni casi sono singoli professionisti [...] **a volte il legame fiduciario, l'individuazione dell'esperto va proprio a favore di una determinata persona, di un determinato professionista anche perché sappiamo che la supervisione è molto delicata come intervento** (Int. 8_Nord)*

In altri casi ancora è stato di aiuto conoscere e valutare il **curriculum** dei supervisori in relazione alla formazione, ma anche all'esperienza professionale nei servizi e al mantenimento del contatto con il campo riconoscendo che il sapere teorico/metodologico attestato dai titoli di studio, deve consolidarsi e arricchirsi di consapevolezza che si nutre del lavoro a diretto contatto con le persone e con altri professionisti.

*Poi entrambe [le supervise], se non negli ultimi anni, hanno un'esperienza, una tuttora attiva in un comune, nel comune di XXX, e anche collabora con la Procura. L'altra pure, ha un'esperienza diretta di lavoro per tanti anni in un comune, quindi quello che gli arriva prima, attenzione però di non perdere di vista la realtà vera dell'opera di un assistente sociale e di **non andare sul piano solo teorico**. Prassi è teoria, però la Prassi è importante, questa **circolarità tra teoria e Prassi è importante**, se invece c'è un'accademica, io sono un po' perplessa. (Int. 18_Sud e Isole)*

*Finora i feedback sono tutti molto buoni sono tutti supervisori o comunque **operatori di lungo corso che era un po' la caratteristica ci diventa difficile uscire dalla scuola e lavorare qualche anno e fare la supervisione anche perché c'è un po' di credibilità un po' professionale e quindi non direi che non abbiamo avuto problemi** (Int. 2_Nord)*

2.3.4 Monitorare l'implementazione e l'andamento della supervisione

Un tema ricorrente in diverse interviste ha riguardato l'attività di monitoraggio degli incontri di supervisione. La rendicontazione delle attività è nota come un adempimento connesso all'implementazione della misura e intesa come una comprensibile esigenza contabile/amministrativa per verificare l'effettiva realizzazione degli interventi. A seconda dello stato di avanzamento dei progetti al momento della realizzazione delle interviste, in alcuni ATS l'attività di monitoraggio era già stata organizzata e avviata, in altri invece è citata come un'attività in fase di programmazione.

*All'interno di ogni gruppo è stato nominato un referente di gruppo che partecipa a questi **incontri di verifica e monitoraggio assieme ai supervisori e assieme ai responsabili di servizio e alla nostra direttrice di distretto**. (Int. 6_Nord)*

*Dovremmo sicuramente **impostare dei momenti di monitoraggio, di coordinamento** sull'aspetto della supervisione, [...] purtroppo l'impostazione ha reso un pochino più complesso strutturare un monitoraggio sistematico, però*

*questo **sarà senz'altro da fare**, mi sembra che si stiano delineando dei percorsi che seppur dal punto di vista amministrativo sono frammentati, dal punto di vista operativo poi avranno un loro senso e una loro continuità. (Int. 4_Nord)*

Laddove il monitoraggio è partito contestualmente all'attività dei gruppi, si evince dai racconti di alcune persone intervistate che questo è stato possibile a fronte di una premura connessa alla consapevolezza dell'importanza di **comprendere da vicino come procedono gli interventi di supervisione**. Il monitoraggio delle attività di supervisione si realizza **ascoltando il punto di vista di tutte le parti coinvolte**; supervisori ingaggiati nel lavoro con i gruppi da un lato e assistenti sociali supervisionati dall'altro.

In particolare, il feedback degli/delle assistenti sociali che partecipano alla supervisione è ritenuto importante anche per riorientare il progetto e "correggere il tiro" come più opportuno così da poter sfruttare al meglio l'esperienza di supervisione e contenere eventuali difficoltà che potrebbero creare resistenze o ostacoli alla fruizione della misura da parte degli operatori.

Alcuni gruppi li abbiamo anche rivisti sulla base dei feedback che sono arrivati quindi sì, diciamo che non ci sono strumenti di monitoraggio così precisi o perlomeno al momento non li abbiamo, ma ci sono **degli incontri calendarizzati** per andare a capire come sta andando (Int. 2_Nord)

*C'è un **quotidiano scambio con gli assistenti sociali**, qualsiasi cosa non va mi scrivono e io faccio da tramite con la ditta, ad esempio c'è un supervisore che non è andato bene quest'anno e quindi sono andato a fare i confronti a me, gli abbiamo chiesto che il prossimo anno non faccia più parte del nostro gruppo di lavoro, su specifiche, però non è solo il "non mi piace", **è stato un lavoro di mesi**: cosa è successo, perché è successo, spieghiamoci, capiamo, questa cosa non va bene, non va bene a te, non va bene al gruppo, senti il gruppo, ... (Int. 7_Nord)*

*Da questo incontro è uscito **un quadro molto positivo, dove c'è poco da migliorare**, se non alcuni aspetti più organizzativi, pratici, però a livello di contenuto, di feedback da parte degli operatori c'è un consenso molto positivo. (Int. 6_Nord)*

Oltre agli strumenti indicati dal LEPS per il monitoraggio e la rendicontazione del lavoro, e alla necessità di tenere i contatti con gli Enti aggiudicatari della realizzazione della supervisione, secondo quanto previsto dalle specifiche gare per l'affidamento del servizio, diverse intervistate descrivono un lavoro in corso per la definizione di **strumenti ad hoc che permettano di tenere traccia** degli interventi di supervisione e rilevare il punto di vista delle/degli assistenti sociali partecipanti sia in termini di contenuti e di organizzazione logistica degli interventi, sia in termini di soddisfazione rispetto alla relazione con il supervisore a ricordare che l'intervento non si risolve in una mera erogazione di prestazione, piuttosto si fonda su un'importante **dimensione interrelazione** da cui dipende l'esito dell'intervento stesso.

*Mentre **stiamo mettendo giù un questionario** che voglio ... allora, io avevo chiesto ai supervisori se avevano uno strumento di monitoraggio o se pensavano di attuarlo loro dicono: "certo, noi facciamo l'ultimo incontro, come un incontro di verifica, in cui anche chiediamo loro che cosa vogliono restituire al committente, che cosa quale quali aspetti delle situazioni che sono state trattate e quindi porteremo quello" Allora gli ho detto: "bene, bravi ma non è che invece avete uno strumento un po' meno personalizzato, ma più standardizzato?" Una delle due [supervisore] ha detto: "forse sì, abbiamo fatto qualcosa al master adesso vediamo" (Int. 5_Nord)*

*Ci siamo accordati anche col servizio sociale professionale affinché venissero redatte delle **relazioni di monitoraggio intermedio e delle relazioni di monitoraggio finale** a seconda della scadenza di un determinato periodo di supervisione, dalle quali potessero emergere i bisogni non solo a livello di monitoraggio del servizio in sé, va bene la supervisione con l'operatore economico o l'ente del terzo settore con il quale sta svolgendo la supervisione, sta andando bene il percorso di supervisione con il supervisore, non solo nel rapporto con l'ente supervisore e col singolo supervisore, ma anche con la percezione del bisogno del singolo assistente sociale e della singola area, **una relazione descrittiva che attesti i miglioramenti e quindi anche i bisogni che ciascuno percepisce.** (Int. 12_Centro)*

*Sicuramente **abbiamo previsto degli strumenti anche di monitoraggio periodici con delle interviste dei questionari** che vanno anche a rilevare sia la qualità del servizio che la soddisfazione (Int. 21_Sud e Isole)*

2.4 Il modo in cui è stata accolta la nuova politica

Questa sezione rende conto del punto di vista degli intervistati su come è stata accolta la nuova politica, sia da parte delle figure apicali e dei responsabili (2.4.1) sia dagli/dalle assistenti sociali (2.4.2).

2.4.1 L'opinione dei responsabili e delle figure apicali

Generalmente, le figure apicali intervistate hanno espresso **un'opinione molto positiva** rispetto all'introduzione della nuova politica, con alcune differenze, legate a ostacoli o elementi facilitanti nelle organizzazioni, in cui lavorano alle risorse presenti nel territorio, e alla loro formazione dell'intervistato, che sembra influenzarne i modi di intendere ed esercitare il ruolo di responsabilità nell'organizzazione.

Gli assistenti sociali, dirigenti o responsabili, non hanno manifestato alcun dubbio sull'utilità e la necessità dell'introduzione del LEPS supervisione, esprimendo all'unanimità apprezzamento per la misura. La supervisione istituzionalizzata è vista come un **forte segnale di riconoscimento da parte dei policy makers**, e un'"occasione" per **promuovere innovazione organizzativa**", il **"rinforzo" delle competenze** dei professionisti sul campo, la **costruzione di spazi di dialogo, confronto e crescita** all'interno della professione, anche in termini identitari.

Ad esempio, un'assistente sociale responsabile spiega come l'implementazione del LEPS stia promuovendo **spazi riconosciuti** per riflettere e imparare a tracciare confini dell'esercizio della professione aperti, ma più chiari, con un potenziale effetto sul benessere dei professionisti.

È un'occasione fondamentale per mettere dei punti fermi, a mio avviso, di ricondurre quelle difficoltà che si vivono quotidianamente in un contesto di confine rispetto a quello a cui sono chiamati quotidianamente gli assistenti sociali territoriali. Perché qui adesso il servizio sociale è un po' il factotum dei contesti territoriali (...) e a mio avviso, questo crea quell'ulteriore appesantimento di una professione che già di per sé vive comunque, essendo una professione di aiuto, delle situazioni già di per sé comunque potenzialmente drammatiche (Int. 17_Sud e Isole)

Per alcuni responsabili assistenti sociali l'introduzione della misura è **un forte segnale del riconoscimento del ruolo della professione nei servizi da parte delle politiche nazionali**, riconoscimento che è stato percepito per lungo tempo assente e che, "finalmente", sta portando effetti in termini di benessere dei responsabili, dei professionisti e al rafforzamento dei gruppi di lavoro.

Ho guardato davvero con molta soddisfazione sia il riconoscimento del ruolo, che negli ultimi anni per fortuna c'è stato, ancora dobbiamo lavorare... sia l'obiettivo importante 1 a 5.000 abitanti (...) insomma, ci voleva il COVID ma forse vuol dire che si è capito... e poi io provengo dai luoghi del Ministero della Giustizia che ha sempre curato gli aspetti di accompagnamento della professione, di ricerca e nei Comuni questo non c'era. Ora che arriva qui nei comuni non posso che essere contenta (Int. 21_Sud e Isole)

*Credo che la supervisione possa dare un **grosso senso di forza alla professione, di unità, di gruppo** (...) Perché ti dà... avere X [nome di un dirigente del MLPS] a un metro da te che ti parla di supervisione, e ti spiega come e perché, non è la stessa cosa che se me l'ho sentito dire dalla referente regionale. I ruoli hanno un peso e non è la stessa cosa poterlo seguire da un webinar, da uno schermo...c'è bisogno di vicinanza, quindi credo che **se c'è la supervisione può aiutarti a sentirti parte veramente di una comunità**. (Int. 7_Nord)*

La netta maggioranza dei partecipanti (assistenti sociali e non) evidenzia il ruolo della supervisione per la formazione e l'aggiornamento delle competenze, con un effetto sul benessere degli operatori, anche se al momento – e considereremo le ragioni nel paragrafo successivo – non sempre è riconosciuto dai professionisti sul campo.

*Questa è più una risposta mia, in realtà, che del territorio. (...), **perché sono processi che poi aiutano la pratica professionale (...) aiutano a migliorare anche, a rendere più facile, a rendere meno faticoso il lavoro** quotidiano degli assistenti sociali, dei professionisti impegnati. Il bisogno è enorme. (Int. 16_Sud e Isole)*

Alcuni partecipanti evidenziano il **potenziale impatto della politica sulla prevenzione del malessere** legato al “sentirsi soli” nell’impegno quotidiano per prendersi cura dei cittadini e dei territori, impegno spesso misconosciuto nella società più ampia e non di rado assunto entro servizi in cui l’assistente sociale ha rare possibilità di confronto con la comunità professionale. Questa intervistata si riferisce ad esempio all’esperienza in Comuni piccoli nelle aree interne:

*Si aspettava [la nuova politica], perché comunque da anni rimarcavamo l'esigenza di avere una supervisione (...) Cosa che spesso poi **a livello del servizio sociale comunale [gli assistenti sociali] hanno avuto poco modo di fare, perché vivono spesso in solitudine il lavoro quotidiano**, una delle problematiche che è emersa è quella, il lavoro in solitudine, per cui cerchi comunque anche, e soprattutto nei momenti di difficoltà, un confronto con l'esterno. (Int. 21_Sud e Isole)*

Alcuni intervistati sottolineano con forza come questa politica abbia introdotto uno spazio riconosciuto per riflettere criticamente sia sugli aspetti metodologici che orientano gli interventi con le persone, sia sui fattori facilitanti e ostacolanti che nell’organizzazione incidono sulla qualità dell’intervento degli assistenti sociali, e più in generale delle équipes. Tale occasione deve essere colta attraverso un processo di implementazione che tiene insieme la **dimensione micro e meso degli interventi del servizio sociale**, tenendo conto della crescente complessità delle organizzazioni e delle sfide poste dalle trasformazioni sociali e nelle politiche. Questa intervistata, ad esempio, si riferisce alle numerose **spinte all’innovazione o alle trasformazioni organizzative** promossi da politiche nazionali e locali, che devono assumere “un significato nell’agire professionale” quotidiano devono essere accompagnate anche da percorsi di supervisione:

*Io ci credo molto (...) credo molto nel diritto del professionista di ripensarsi in uno spazio a fronte di situazioni lavorative sempre più convulse e di organizzazioni che si modificano costantemente; nel senso che, parlando con gli operatori, ho la sensazione che ci siano delle macchine che stanno andando molto velocemente e non si pensa che invece i servizi sono ancora abbastanza fermi (...) ritengo che **la supervisione in questo momento non sia solo doverosa per il carico di lavoro e per la complessità dell'utenza, ma perché le stesse organizzazioni sono sempre più complesse...** a fronte anche di un lavoro che l'operatore sociale un tempo faceva solo sul versante sociale puro, mentre oggi devono contemperare anche tutta una serie di aspetti di rendicontazione, burocratici, di banche dati. E se questi non acquisiscono un significato all'interno dell'agire professionale, facciamo un grande pasticcio, e quindi credo che il significato della tecnostruttura per gli operatori sociali per me è uno degli elementi da pensare, altrimenti davvero abbiamo un Ministero che ci dice delle cose, arrivano dei soldi che non riusciamo a spendere, non si comprende, ma in realtà c'è la ragione (Int. 2_Nord)*

Pur riconoscendo l’importanza della nuova politica, alcuni responsabili sono più critici in relazione alle **difficoltà organizzative** e del più ampio contesto in cui questa misura si è innestata, gravando su strutture e staff già in forte sofferenza per carichi di lavoro troppo onerosi di responsabili e operatori, a fronte di una maggior

complessità e instabilità del personale, anche se in miglioramento nell'ultimo anno. Ad esempio, questa partecipante si riferisce a come siano certamente positive le risorse economiche stanziare, ma evidenzia che di fatto non sono state integrate le risorse umane che devono occuparsi della messa a terra dei molti progetti finanziati.

*E paradossalmente anche dicendoci "Accidenti però!". Proprio insieme, quello che non solo io ma in tanti colleghi ci siamo detti è, "accidenti, dal niente al tanto!". Quindi **gestire anche tutte queste fasi in parallelo**, confrontandomi anche con i colleghi, **non è stato semplice**. (Int. 10_Centro)*

Questo sembra accadere nei territori dove le strutture organizzative sono state messe alla prova da criticità esterne (Comuni commissariati) o interne, di natura economica (dissesti finanziari) o organizzativa che hanno avuto come conseguenza un'instabilità delle risorse anche negli uffici di coordinamento programmazione e governo locale. Una posizione nettamente minoritaria tra i nostri intervistati, in particolare responsabili con un background tecnico-amministrativo, introduce invece qualche elemento di dubbio sul valore della politica, seppur in una valutazione generalmente positiva. Si riferiscono in particolare all'insistenza che il LEPS pone sulla specificità del servizio sociale e sul forte accento attribuito agli aspetti deontologici che distinguono la professione degli assistenti sociali. Questi elementi sembrano essere percepiti da alcuni partecipanti come barriere a una gestione che vuole invece promuovere comportamenti uniformi e uguali per tutti i professionisti nei gruppi di lavoro. È ad esempio la posizione di una responsabile intervistata, di formazione giuridico-amministrativa che spiega come la sua principale preoccupazione sia quella di curare gli aspetti tecnici e procedurali così da garantire correttezza nell'applicazione della norma, ma anche tenendo conto di come questa non debba ostacolare l'effettiva possibilità di portare a termine in modo efficiente gli obiettivi dell'organizzazione, chiedendo un impegno eccessivo su più fronti (supervisione individuale, organizzativa, etc).

Gestire professionisti che appartengono ad un ordine per certi versi aggrava anche la difficoltà di certe relazioni intra-lavorative, perché comunque c'è sempre anche un aspetto di codice deontologico, di tutto il racconto, tutte 'ste dinamiche tra ciò che si può, ciò che non si può (...) In una dimensione di questo tipo si rischia spesso, proprio perché c'è anche una bella dimensione del sé di queste professioniste, che io tra l'altro sento continuare a chiamarsi professioniste, però io non amo questa parola, glielo dico molto serenamente, incardinati da dipendenti pubblici, per me sono tutti dipendenti, poi se uno è scritto in ordine saranno dipendenti scritti in ordine (..)

*Perché comunque il bisogno per il benessere lavorativo delle dipendenti è quello, al di là dell'esigibilità del diritto, ma il tema qual è? **Dove reperire le risorse affinché questo percorso possa essere garantito...** perché adesso, dico francamente, **io lo trovo anche eccessivo, cioè un impegno su tutti questi moduli**, cioè se fosse andata avanti tutta questa dimensione correttamente, per cui c'era la monoprofessionale, multidisciplinare, eccetera, qualcuno che voleva l'individuale... cioè.. capisce.. sono orari di lavoro, dimensioni da garantire*

nell'orario di servizio, non è proprio semplicissima tutta 'sta partita, quindi probabilmente la dimensione non sarà questa da riproporre in una prosecuzione sistemica. (Int. 13_Centro)

2.4.2 L'accoglimento della politica da parte degli/delle assistenti sociali sul campo secondo la percezione dei responsabili

L'intervista ha sollecitato le figure apicali a riflettere su come gli assistenti sociali nei servizi hanno reagito all'introduzione del LEPS supervisione.

In circa la metà delle interviste, i partecipanti descrivono un quadro positivo o molto positivo rispetto a come la misura è stata accolta dagli assistenti sociali.

***Hanno aderito tutti con grande entusiasmo** alla supervisione, quindi proprio questo ci ha fatto piacere, abbiamo visto che, **nonostante l'attività quotidiana sia impegnativa, c'è stato un impegno subito**, sia espresso che poi concreto. È una forte partecipazione sia nella presenza che poi anche nel portare i contenuti e anche nel fare presente eventuali migliorie o comunque idee, per cui c'è stata una forte attivazione. (Int. 1_Nord)*

*C'è stata una **buona risposta e un buon entusiasmo** tutti [gli operatori] erano molto contenti che ci fosse questa iniziativa. (Int. 2_Nord)*

***Tutti i colleghi stanno partecipando attivamente alla supervisione di gruppo** che abbiamo già iniziato l'anno scorso. [...] La percezione è che le colleghe stiano approfittando veramente di questa parte della supervisione considerandola proprio come un supporto necessario nella professione (Int. 12_Centro).*

*La partecipazione non solo del distretto di xxx, ma anche degli altri distretti è una **buona partecipazione**. Le colleghe partecipano volentieri, io vedo le mie colleghe che quando c'è l'incontro lasciano tutto e vanno, mentre se per esempio c'è un convegno preferiscono restare in ufficio, invece questo lo apprezzano, vanno molto volentieri. (Int. 17_Sud e Isole)*

Altri intervistati raccontano invece di dubbi, timori e resistenze dei professionisti sul campo, e avanzano possibili interpretazioni, alcune legate a motivazioni o attitudini individuali, altre a fattori di ordine strutturale.

Alcuni spiegano la resistenza degli assistenti sociali in relazione a variabili che rendono difficile individuare un tempo dedicato alla supervisione, ad esempio di natura logistica, su cui, a loro dire, sarebbe necessario intervenire.

*[Intervenire sulla] logistica nel senso che essendo ambiti composti da tantissimi comuni che sono tra l'altro anche a distanze importanti uno dall'altro, diventano complicati [...] poi si è trovato un modo per creare poi dei luoghi molto più vicini ai vari comuni (...) di spostare anche all'interno dell'ambito nei vari comuni gli incontri di supervisione in modo tale che gli assistenti sociali **non si dovessero fare***

80 chilometri all'andata e 80 al ritorno per poter raggiungere il posto della supervisione. (Int. 20_Sud e Isole)

Diversi partecipanti si riferiscono alla presenza di carichi di lavoro diretto con le persone e di backoffice scarsamente sostenibili, e al fatto che, nella necessaria scelta delle priorità, la supervisione non sia sentita come tale, probabilmente anche in relazione a una scarsa abitudine degli assistenti sociali alla riflessività sulla pratica.

*Il bisogno di supervisione è molto elevato. Abbiamo mandato delle schede sintetiche in cui abbiamo chiesto quali erano le risorse, quali erano le aree in cui erano impegnate e quali erano le principali necessità ... **la voce è unanime. C'è il bisogno, c'è la necessità.** Ci si spaventa un po' rispetto al fatto di lasciare le ore di lavoro dedicarsi alla supervisione ... **se adesso non riusciamo a gestire le cose non avendo il carico della supervisione, poi riusciremo a gestire le situazioni che abbiamo quotidianamente facendo entrare la supervisione?** (Int. 16_Sud e Isole)*

*Io credo molto nella supervisione individuale (...) anche se le colleghe [assistenti sociali] hanno molta resistenza [...] **nostri servizi stanno conoscendo molta sofferenza in termini di carichi di lavoro e di tempi da dedicare ad altro** (...) Questo li limita molto, perché tra la partecipazione a un incontro importante sulla situazione, l'udienza, o la supervisione, ecco, **la supervisione diventa residuale rispetto ad altri impegni.** (...) questo, vabbè, un po' forse la criticità, ma che è una criticità che **fa parte, purtroppo, del nostro lavoro, cioè non ricavare spazio e tempo per sviluppare** quello... per il quale, appunto, abbiamo dato tanto, di cui abbiamo bisogno. (Int. 10_Centro)*

Anche le parole di un'altra intervistata (un'assistente sociale dirigente) evidenziano una **"propensione" degli assistenti sociali a focalizzarsi sul "fare"**, quasi da non riuscire a vedere l'importanza del tempo per fermarsi a riflettere, perché preoccupati delle incombenze dell'operatività.

*Sulla monoprofessionale abbiamo pochissime richieste e che cosa ci dicono gli operatori? **Allora ci dicono che in quel momento cioè ritagliarsi quello spazio è sicuramente fonte di benessere, ma nel momento in cui escono come dire viene immediatamente tutto cancellato,** ecco siamo in questo. Quello che portano è sempre il tema del tempo cioè... **darsi un tempo per stare fanno fatica,** perché **non riesco a darmi il tempo per stare perché in quel momento penso già a quello che c'è dopo,** questo vale sia nei contesti di supervisione quindi sono dentro la supervisione ma penso quello che devo fare in ufficio. (Int. 9_Nord)*

Questa "propensione al fare" è richiamata anche da una psicologa intervistata, responsabile di un ufficio di piano, che interpreta le fatiche nell'approcciarsi alla supervisione da parte degli assistenti sociali nei servizi come "resistenze" e prova a interpretarne le ragioni: esprime in particolare il suo punto di vista rispetto a una

diffusa attitudine degli assistenti sociali al “fare, anziché pensare” e prova a legarla anche a ragioni più sistemiche, in relazione a una lacuna nella formazione di questi professionisti che sarebbe alla base della mancanza di una “cultura della supervisione” nel servizio sociale, a differenza di quanto avviene per altre professioni.

*Nel momento in cui abbiamo chiesto la partecipazione degli assistenti sociali, **molti sono stati resistenti ad accedere a questa opportunità; forse il fatto di non essere educati a questa opportunità, per molti inizialmente non era un'opportunità, era un ulteriore carico di lavoro.** (Int. 20_Sud e Isole)*

Secondo questa intervistata, la supervisione dovrebbe essere “**uno stile di lavoro**”, una pratica ordinaria nei servizi sociali che consente la riflessività sul piano metodologico e organizzativo, oltre a un accompagnamento all'elaborazione di vissuti difficili legati alla complessità del lavoro sociale. In relazione alla sua esperienza, le sembra tuttavia che gli assistenti sociali non abbiano gli strumenti per riconoscerla e pensarla come opportunità: esplicitano le loro difficoltà, il rischio di burn out, ma non associano alla supervisione uno strumento per prevenirlo, probabilmente per mancanza di conoscenza, che a sua volta alimenta un focus prevalente sul “fare” più che sul “fermarsi” a riflettere e valutare.

*È che **la supervisione è anche uno stile di lavoro, e forse per noi psicologi è qualcosa che ci appartiene di più, perché durante il nostro percorso noi abbiamo l'obbligo della supervisione dei casi quindi abbiamo un percorso un po' diverso; per quanto riguarda gli assistenti sociali la supervisione in fondo sembra non essere mai stata un'esigenza, perché molto probabilmente il percorso formativo e il percorso pedagogico della professione non ha portato a riflettere su alcune questioni, quindi in realtà il problema è che nessuno ha mai manifestato l'esigenza della supervisione (...) questo fermarsi per poter dire è importante (...)** per cui io lo vedo anche con tutti gli assistenti sociali, è che loro **sono in difficoltà, però non avevano mai individuato fino a questo momento la supervisione come uno dei metodi, come uno strumento per poter affrontare quella loro condizione di non comfort** diciamo così nella professione. (Int. 20_Sud e Isole)*

Dal suo punto di vista l'introduzione della nuova politica è un modo efficace per **fare cultura**, per dare un nome e un'identità riconosciuta a una pratica ormai da tempo consolidata in altre professioni dell'aiuto, per sviluppare anche nel Servizio sociale consapevolezza sull'importanza della supervisione come strumento per il miglioramento del benessere dei professionisti, degli interventi e dell'organizzazione.

Invece con il piano nazionale e anche il PNRR in qualche modo è stata riportata l'attenzione su qualcosa a cui gli assistenti sociali hanno pensato poche volte, perché immersi nel lavoro, hanno pensato sempre a lavorare e non di creare luoghi in cui poi si poteva avere il contenimento delle emozioni sviluppate all'interno di quel lavoro, della mancanza degli strumenti di lavoro, del carico di

*lavoro eccessivo della poca condivisione dei casi e quindi questo LEPS credo che abbia accolto quello che era un bisogno assolutamente non esplicitato (...) non c'è prima il bisogno e poi il servizio, c'è prima il servizio e poi il bisogno, bisogna prima costruire il contenitore nel momento in cui si costruisce il contenitore **quel disagio trova la parola** che lo possa esprimere il luogo in cui essere accolto. (Int. 20_Sud e Isole)*

Ciò che emerge in alcune interviste, in particolare nei territori dove il processo di implementazione era già avviato, è come il coinvolgimento e l'accompagnamento competente dei gruppi di lavoro abbia costruito la possibilità di mitigare o superare timori e resistenze.

La differenza sembrano farla il fatto che la supervisione fosse già pratica consolidata, o almeno nota e attesa, o al contrario per nulla conosciuta, la competenza dei responsabili dell'implementazione della misura non solo su aspetti tecnici, ma anche metodologici e di senso, la disponibilità di supervisori più o meno competenti nell'accompagnare il processo, la stabilità delle organizzazioni e delle risorse umane dedicate, la qualità della formazione degli assistenti sociali e il loro modo di intendere l'esercizio del loro ruolo.

Ad esempio, una responsabile spiega come all'inizio l'introduzione del LEPS sia stata vissuta più come **uno degli obblighi a cui adempiere**, in relazione ad una scarsa conoscenza dei modi e del senso della supervisione, come sia stato difficile in fase iniziale **spiegare il senso della misura** in un territorio scarsamente sensibilizzato al tema, in cui gli stessi responsabili non avevano una conoscenza sufficiente. Ciò che ha fatto la differenza per loro è stato il successivo intervento dei supervisori, che hanno saputo **mostrare le opportunità di questa pratica**, immediatamente colte dalla maggioranza degli/delle assistenti sociali sul campo.

*Noi abbiamo incontrato i rappresentanti, i responsabili dei vari enti d'ambito, che poi a loro volta si erano impegnati a parlare ognuno con il proprio gruppo di assistenti sociali. Quanto lo abbiamo fatto, quanto siano scesi a fondo, io sinceramente non glielo so dire; noi qui abbiamo diffuso tra le assistenti sociali afferenti all'ente d'ambito otto, abbiamo diffuso anche la scheda LEPS, l'abbiamo inviata per farla conoscere (...) **Chi era sensibilizzato al tema era veramente un gruppo sparuto, è parso più come un obbligo**, come qualcosa che si deve fare; ma adesso che gli incontri sono partiti (...) **la cooperativa che ha avuto l'affidamento del progetto ha presentato il progetto, ha spiegato, ha avuto occasione di entrare più a fondo di quanto potessimo fare noi come tecnici. Mi sembra che abbia riscosso, da quello che ho saputo, abbia riscosso un certo seguito, un successo, tutti molto contenti**, più di quando lo abbiamo spiegato noi, fondamentalmente in maniera tecnica. (Int. 15_Sud e Isole)*

Un'altra dirigente assistente sociale spiega come un **accompagnamento competente** all'implementazione della misura, con un forte coinvolgimento degli

operatori da parte sua e degli altri assistenti sociali coordinatori dei servizi, abbia fatto la differenza. Inizialmente i professionisti temevano l'introduzione della misura vista più come una possibile forma di controllo e giudizio sul loro operato, mentre tali vissuti sono stati successivamente superati attraverso un coinvolgimento attivo degli assistenti sociali che sono stati resi **protagonisti degli incontri e non solo "destinatari" di una misura.**

*Ti dico alcune affermazioni [ndr: degli assistenti sociali]: la supervisione è per controllare come lavoriamo, la supervisione è come un corso di recupero (...) poi, allora, da me è stata accettata con grande entusiasmo; io mi sono formata per fare il supervisore, per capirci e la cosa che avevo capito è che c'era ignoranza, non si sapeva, per cui il fatto di fare questa giornata seminariale in cui tipi di supervisioni sono stati spiegati, **è stata proprio un'attività quasi formativa e informativa e dall'incontro tutti ne sono usciti molto contenti e molto motivati a partecipare.** (Int. 5_Nord)*

Similmente, altri intervistati sottolineano la necessità di un **"accompagnamento a comprendere"**, non solo "tecnico", ma che entri nel merito dei contenuti e della metodologia della supervisione, evidenziando la necessità di adeguate competenze in campo anche tra le figure apicali, competenze che non tutti i territori sembrano avere a disposizione; spesso mancano anche nei ruoli di coordinamento e direzione conoscenze utili a comprendere e a far comprendere i modi, le metodologie, i fondamenti teorici degli interventi di supervisione, limitandosi così ai soli aspetti tecnico-procedurali dell'accompagnamento. In assenza di competenze interne all'organizzazione, l'attività di coinvolgimento e attivazione della partecipazione dei professionisti sembra essere del tutto affidata agli enti o ai liberi professionisti, che hanno assunto l'incarico di supervisione, con esiti alterni in relazione alle competenze di questi ultimi.

*I vincoli sono diversi, insomma, e quindi se in un pensiero iniziale potevamo avere delle idee, però dopo è stato tutto rimodulato e poi **in ultima analisi è tutto nelle mani dei supervisori. Noi siamo proprio tutti fuori da questa cosa, non ragioniamo sulle ricadute organizzative. Per il momento i supervisori non ci aiutano a fare queste riflessioni, forse non lo sentono neanche un problema loro. Con i supervisori abbiamo fissato un incontro ogni tre mesi per avere (...) però quelli che abbiamo fatto fino ad oggi non ci hanno dato tante restituzioni perché i gruppi si devono ancora creare (...) Quindi, alla fine, se non c'è anche una ricaduta organizzativa di questi percorsi io non so alla fine se riusciamo a davvero fare star bene gli operatori, perché quello che gli operatori portano è sempre, cioè come dire, il malessere legato all'organizzazione.** (Int. 9_Nord)*

Non è inoltre sempre scontata la consapevolezza che la supervisione si differenzia dalla formazione, dalla consulenza, o dalla psicoterapia.

*[...] perché io non lo vivo direttamente, **ho messo tempo a capire**, dico "voi mi dovete spiegare che cos'è la supervisione, perché non è formazione, non è psicoterapia". Voglio capire che cos'è, perché se no, dico sì, ma invece poi ho capito ed effettivamente è giusto che io non partecipi [agli incontri di supervisione]. (Int. 14_Sud e Isole)*

Quando alla scarsa competenza specifica dei responsabili dell'implementazione si associa un'esperienza scarsamente consolidata dei supervisori disponibili, l'esito è quello di rinforzare ulteriormente le resistenze degli operatori che sentono di fatto di "perdere tempo".

I primi supervisori che sono arrivati l'altro anno, nonostante noi abbiamo chiesto che avessero tutti quanti il titolo di supervisore o che stessero facendo in quel momento uno dei vari corsi proposti, non tutti erano adeguatamente formati e questo infastidisce molto. Le ore degli assistenti sociali sono preziose e se vengono sprecate diventano furibonde. Credo che ci sia ancora molta confusione tra supervisione e il percorso di terapia. (Int. 7_Nord)

Nei territori più ricchi di risorse per gestire l'implementazione, con disponibilità di supervisori ritenuti già competenti e con una buona conoscenza del territorio, il percorso sembra essere stato più facilmente costruito con il coinvolgimento degli operatori e dei supervisori con risultati molto positivi.

*Non abbiamo avuto grosse difficoltà, più che altro volevamo rimanere all'interno del nostro territorio, per aiutare anche i nostri operatori ad avere qualcuno che conoscesse i servizi, che non dovesse partire da zero. **Ci siamo rivolti a due supervisori che lavorano all'interno dell'Università di X, hanno insegnato anche all'interno della facoltà di servizio sociale e quindi in precedenza hanno lavorato anche nei servizi non da noi, nelle valli, però conoscevano i servizi. Le abbiamo contattate, abbiamo proposto questo tipo di percorso, abbiamo svolto un paio di incontri con noi responsabili e la nostra direttrice, ci siamo confrontate, hanno proposto un programma, che poi è stato un pochino ridiscusso su alcune cose, però è andata molto bene. (Int. 6_Nord)***

2.5 I primi esiti della partecipazione alla supervisione

Alcune figure apicali o responsabili di servizio intervistate hanno riportato durante l'intervista alcune considerazioni in merito agli esiti dei primi interventi di supervisioni realizzati. Seppur consapevoli che si tratta del risultato dei **primi "entusiasmi"** della partecipazione ai gruppi di supervisione, ritengono significativo quanto rilevato e lo considerano di buon auspicio del cambiamento che la supervisione può portare nei servizi.

Tale cambiamento in alcuni casi è descritto come l'evidenza di un maggior benessere per gli/le assistenti sociali impegnate nel lavoro sul campo che, a seguito della partecipazione ai momenti di gruppo o individuali, tornano dai responsabili di servizio testimoniando direttamente l'utilità dell'esperienza vissuta.

*Questa è la percezione anche dalle affermazioni delle colleghe che chiedono di costruire di nuovo una supervisione individuale oppure dal **senso di leggerezza che esprimono dopo aver fatto l'ora della supervisione o affermazioni tipo "grazie per avermela fatta fare grazie per aver insistito che la facessi"** sono effettivamente lavori veramente utili e indispensabili questo è quello che si rileva un po' dalla percezione sentita dalle colleghe. (Int. 12_Centro)*

Il tema della supervisione come **un momento che deve essere vissuto in prima persona** in cui ci si possa fermare per riflettere sul proprio agire professionale emerge anche dalle parole di un'altra intervistata che esplicita in maniera chiara la consapevolezza che il benessere personale e il benessere lavorativo sono collegati.

*I livelli sono sempre molto collegati, **il benessere professionale è legato al benessere personale**, l'abbiamo anche sperimentato comunque nelle sessioni di supervisione che comunque il contesto lavorativo è collegato col contesto personale, quindi comunque il benessere dipenda comunque in generale un benessere che si allarga tutte le sfere di vita della persona (Int. 21_Sud e Isole)*

Da altre interviste si rileva la testimonianza di come la supervisione sia considerata uno strumento che porta **risultati concreti per il miglioramento dell'azione professionale** evidenziando come aiuti gli/le assistenti sociali a lavorare meglio, raggiungendo l'obiettivo di rafforzamento della metodologia di lavoro professionale definito dal LEPS.

Questo risulta immediatamente evidente nei territori dove non vi era traccia di pregresse esperienze di supervisione.

*È la prima volta che in questa regione si faceva supervisione, **iniziamo ad avere i primi risultati, abbiamo assistenti sociali che fanno presa in carico più consapevoli**, [...] io sto vedendo che loro sono più sicure, che loro hanno una maggiore consapevolezza, **hanno una maggiore serenità nell'affrontare i casi e soprattutto condividono tanto** (Int. 14_Sud e Isole)*

Anche nei territori con esperienza consolidata di supervisione, il **focus sulla metodologia di lavoro professionale** previsto dal LEPS permette agli operatori di lavorare sul campo con maggiore consapevolezza delle proprie responsabilità professionali e possibilità di azione portando risultati concreti a beneficio ultimo delle persone che accedono ai servizi.

*I risultati sono stati quelli di acquisire maggiori sicurezze nel lavoro, quindi sapersi approcciare un po' alle situazioni con **maggiori capacità critico-riflessive e anche con maggiori strumenti professionali** che aiutano l'operatore anche a calmare un*

*po' le preoccupazioni, i dubbi, le ansie che ci sono, perché è un lavoro che è inevitabile che ci sia, però ad affrontare situazioni complesse con maggiore serenità nel tempo. **Questo l'abbiamo visto poi nei progetti sociali che vengono attivati, nell'approccio che viene attivizzato, per cui i risultati sono proprio concreti.** (Int. 6_Nord)*

In altri casi la supervisione sembra aver avuto un impatto fin dai suoi esordi sul sistema dando feedback anche ai responsabili di servizio. Le parole di questa intervistata, in particolare, mostrano una importante attenzione a che **anche il sistema dei servizi possa apprendere dall'esperienza di supervisione** cui accedono gli operatori riconoscendo un auspicabile collegamento funzionale tra l'impegno dei singoli professionisti, che riflettono sul proprio agire professionale, e l'impegno dell'organizzazione nel ripensarsi al fine di garantire un contesto di lavoro che sia, per quanto possibile, più funzionale all'azione professionale.

*A giorni avremo un incontro tra il coordinatore della supervisione, me come coordinatore di ambito e il responsabile di servizio proprio per far sì che quello che si evidenzia in supervisione poi non rimanga o qualcosa di raccontato e dimenticato ma che si traduca nell'immediatezza e non a fine supervisione in **uno stimolo a noi che dobbiamo organizzare i servizi in modo tale che si possa poi vedere anche nell'immediatezza quanto possa essere importante il ragionamento su alcune questioni la lettura, l'individuazione delle disfunzioni e la riorganizzazione alla luce di queste disfunzioni** (Int. 20_Sud e Isole)*

3. Considerazioni conclusive sulla seconda parte

In conclusione, dall'analisi delle interviste alle figure apicali che hanno svolto un ruolo di responsabilità e accompagnamento all'introduzione del LEPS Supervisione si rileva un **accoglimento favorevole della politica** ritenuta importante per la professione utile per promuovere il benessere dei colleghi e delle colleghe nei servizi e, conseguentemente, per il miglioramento degli interventi a favore delle persone che si rivolgono al Servizio.

Accanto a questo sono state descritte **alcune difficoltà nel muovere** i primi passi per la progettazione, nell'individuazione dei supervisori cui affidare gli incarichi e nell'organizzazione logistica degli incontri di supervisione. Su questi aspetti hanno inciso sia la struttura organizzativa dell'ATS, sia la realtà di lavoro che gli/le assistenti sociali sperimentano nei servizi in relazione ai carichi di lavoro.

Nonostante queste difficoltà, dalle interviste, emerge anche **una capacità e disponibilità a trovare le strategie** opportune per attuare a politica secondo i requisiti e le caratteristiche definite.

Si ritiene importante riportare alcune questioni su cui l'analisi delle interviste sollecita a riflettere con particolare attenzione, anche in vista del proseguimento degli interventi:

- le differenze legate alla **dotazione infrastrutturale e di stabilità dell'organico degli ATS**: tali condizioni favoriscono, o meno, l'individuazione di un setting adeguato a una buona esperienza di supervisione e la possibilità da parte degli/delle assistenti sociali di partecipare regolarmente agli incontri garantendo contestualmente anche la continuità del lavoro nei servizi.
 - le differenze relative alle **caratteristiche dei territori** (estensione dell'ATS, mobilità giornaliera degli operatori) che influenzano la definizione delle modalità di organizzazione degli incontri in termini di tempi e luoghi al fine di facilitare la possibilità per gli/le assistenti sociali di partecipare agli incontri di supervisione.
 - le **caratteristiche** dei supervisori, che dovrebbero essere formati secondo le linee guida definite dal LEPS, per saper comprendere sia il territorio che l'organizzazione dei servizi presso i quali interverranno ed essere in grado di coniugare efficacemente la formazione teorica con l'esperienza di campo.
- Laddove sono già state sperimentare **esperienze di supervisione**, o altri interventi a supporto del benessere degli operatori, per i responsabili dei servizi e le figure apicali si rende necessaria una riflessione su:
- come cogliere le specificità dei percorsi realizzati in precedenza rispetto all'attuale configurazione del LPES supervisione;
 - come preservare, valorizzare tutte quelle (poche) esperienze già in essere presso i servizi che si differenziano dai percorsi di supervisione, ma che hanno favorito e possono continuare a favorire il benessere dei professionisti ed integrarle, in modo complementare, all'attuale politica del LEPS.

Più in generale, si rileva la necessità di proseguire nella diffusione della “**cultura della supervisione**” così che sia percepita come **funzionale all’attività professionale**, come uno “stile di lavoro” e un’attività inserita nel tempo di lavoro, sia da parte degli operatori sul campo, sia da parte delle figure apicali responsabili dei servizi. Questo consentirebbe alla supervisione di essere considerata ed attuata come effettivo diritto/dovere del professionista e obbligo del datore di lavoro.

APPENDICE 1

APP 1 Popolazione iscritta a CNOAS (23maggio2024) e Rispondenti BASIS a confronto

Nord-Ovest	Classi di età	Sezione A	Sezione A	Sezione B	Sezione B
		CNOAS	BASIS	CNOAS	BASIS
	21-30	10,0%	13,2%	90,0%	86,8%
	31-40	15,2%	16,5%	84,8%	83,5%
	41-50	31,0%	38,5%	69,0%	61,5%
	51-60	88,0%	82,8%	12,0%	17,2%
	60+	94,5%	85,5%	5,5%	14,5%

Nord-Est	Classi di età	Sezione A	Sezione A	Sezione B	Sezione B
		CNOAS	BASIS	CNOAS	BASIS
	21-30	26,5%	28,8%	73,5%	71,2%
	31-40	31,0%	31,2%	69,0%	68,8%
	41-50	32,0%	39,2%	68,0%	60,8%
	51-60	86,6%	83,0%	13,4%	17,0%
	60+	94,2%	88,2%	5,8%	11,8%

Centro	Classi di età	Sezione A	Sezione A	Sezione B	Sezione B
		CNOAS	BASIS	CNOAS	BASIS
	21-30	21,2%	26,5%	78,8%	73,5%
	31-40	27,5%	29,0%	72,5%	71,0%
	41-50	29,9%	38,2%	70,1%	61,8%
	51-60	80,8%	82,7%	19,2%	17,3%
	60+	91,9%	90,7%	8,1%	9,3%

Sud	Classi di età	Sezione A	Sezione A	Sezione B	Sezione B
		CNOAS	BASIS	CNOAS	BASIS
	21-30	28,8%	37,0%	71,2%	63,0%
	31-40	33,3%	37,7%	66,7%	62,3%
	41-50	27,3%	36,8%	72,7%	63,2%
	51-60	76,7%	79,5%	23,3%	20,5%
	60+	90,7%	89,9%	9,3%	10,1%

Isole	Classi di età	Sezione A	Sezione A	Sezione B	Sezione B
		CNOAS	BASIS	CNOAS	BASIS
	21-30	16,2%	24,3%	83,8%	75,7%
	31-40	21,5%	25,0%	78,5%	75,0%
	41-50	27,6%	41,3%	72,4%	58,7%
	51-60	85,1%	87,6%	14,9%	12,4%
	60+	92,7%	91,3%	7,3%	8,7%

Le analisi condotte sul campione non mostrano distorsioni significative, ma per alcune di queste qui di seguito si riportano le tabelle, i cui dati sono espressi solo in valori percentuali (tabelle da APP 2 a APP 20).

Queste tabelle sono ponderate per la popolazione degli iscritti, della quale si terranno presenti 3 dimensioni (la sezione di iscrizione all'Albo (A oppure B), la macroregione di domicilio (Nord-Ovest, Nord-Est, Centro, Sud e Isole), e classi di età (21-30, 31-40, 41-50, 51-60 e 60+).

APP 2 Rispondenti per età e Sezione

	Sezione A	Sezione B	TOTALE (%)
21-30	4,4	15,2	11,1
31-40	13,8	40,1	30,2
41-50	19,6	33,4	28,2
51-60	40,4	8,5	20,6
60+	21,8	2,7	10,0
TOTALE (%)	100	100	100

APP 3 Rispondenti per classe di età e titolo di studio (A05-A07A)

	21-30	31-40	41-50	51-60	60+	TOTALE (%)
Diploma	0,0	0,0	5,1	11,1	5,1	21,4
LT e altra LT	5,7	13,6	12,0	4,6	1,9	37,8
LM e altra LM	5,1	14,4	9,2	7,7	4,0	40,4
Dottorato	0,0	0,1	0,2	0,1	0,1	0,5
TOTALE (%)	10,8	28,2	26,5	23,5	11,1	100,0

APP 4 Rispondenti per classe di età e titolo di studio

	21-30	31-40	41-50	51-60	60+	TOTALE (%)
Diploma	0,0	0,0	4,7	9,6	4,7	19,1
LT e altra LT	6,6	16,5	14,5	4,5	1,8	43,9
LM e altra LM	4,5	13,4	8,9	6,4	3,4	36,6
Dottorato	0,0	0,1	0,1	0,1	0,0	0,4
TOTALE (%)	11,1	30,2	28,2	20,6	10,0	100,0

APP 5 Carichi personali (A08- A09)

	Persone adulte di cui prendersi cura	No	TOTALE (%)
Figli minori di cui prendersi cura	8,0	28,0	36,0
No	19,0	45,0	64,0
TOTALE (%)	27,0	73,0	100,0

APP 6 Prossimità al luogo di lavoro (A21-A22)

	a piedi	in bicicletta o monopattino	in autobus	in treno	con propri mezzi motorizzati	lavoro da casa	TOTALE (%)
Meno di 20min	5,1	1,8	0,9	0,3	35,6	0,0	43,7
21-40min	0,8	0,6	2,5	1,0	33,1	0,0	38,1
41-60min	0,1	0,0	1,4	1,8	9,9	0,0	13,2
60min+	0,0	0,0	0,8	1,7	2,2	0,0	4,8
Lavoro da casa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3	0,3
TOTALE (%)	6,0	2,5	5,6	4,8	80,8	0,3	100,0

APP 7 Ambiente lavorativo (A24)

	%
Ufficio personale ed esclusivo	36,8
Ufficio condiviso e scrivania personale	46,6
Ufficio e scrivania condivisi	10,9
Adatto la postazione	5,8
Totale	100,0

APP 8 Disponibilità di tecnologie (A25)

	PC	Internet	Webcam	Telefono	Cellulare
Sì, ad uso esclusivo	79,2	58,6	48,7	62,9	47,0
Sì, ad uso condiviso	19,2	40,4	24,3	28,7	11,9
No	1,7	1,0	26,9	8,4	41,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

APP 9 I colleghi di lavoro (A26)

A- Con quante colleghe/quantità colleghi lavora?	%
Lavoro da solo/a	7,7
Lavoro solamente con un'altra persona	8,1
Lavoro in gruppo (3-10)	50,6
Lavoro in un grande gruppo (10+)	33,6
Totale	100,00

B- Quali sono le qualifiche professionali dei colleghi con cui lavora di solito?	%
Lavoro solo con altri AS	5,9
Lavoro solo con professionisti che non sono AS	12,7
Lavoro sia con AS sia con altre figure professionali	81,4
Totale	100,00

C- Per quale organizzazione lavorano i colleghi con cui lavora di solito?	%
stessi SERV e ORG	78,6
differenti SERV e ORG	8,3
stesso SERV ma differente ORG	8,2
differente SERV ma stessa ORG	4,9
Totale	100,00

APP 10 La presenza dei coordinatori per macroaree geografiche (A27)

	Si	No	Totale
Nord-Ovest	66,5	33,5	100,0
Nord-Est	67,5	32,5	100,0
Centro	67,9	32,2	100,0
Sud	51,3	48,8	100,0
Isole	48,4	51,6	100,0
Totale	61,7	38,3	100,0

APP 11 Rispondenti per impegno orario settimanale e Sezione (A12-A03)

	Sezione A	Sezione B	TOTALE
fino a 10	2,3	2,1	2,2
11-20	3,5	5,1	4,5
21-30	10,5	12,9	12,0
31-40	76,3	74,8	75,4
40+	7,4	5,0	5,9
TOTALE (%)	100,0	100,0	100,0

APP 12 Rispondenti per ruolo e area di intervento prevalente (percentuale di colonna) (A18-A19)

A18. Qual è il Suo ruolo prevalente come assistente sociale?	A19. Qual è l'area prevalente della Sua attività professionale?					
	Minori e famiglie	Non autosufficienza	Salute	Povertà	Non identificato	Totale (%)
AS di base	77,7	74,2	80,1	78,3	69,8	75,4
Coordinatore/Responsabile/Dirigente	20,8	24,7	19,3	20,2	27,6	23,0
Consulente esterno	1,2	0,8	0,3	1,2	1,0	0,9
Altro	0,5	0,3	0,3	0,3	1,6	0,6
Totale (%)	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Legenda delle aggregazioni delle aree di intervento prevalenti: Minori e famiglie include le aree prevalenti Minori e famiglie, Autori di reato, Violenza di genere; Non autosufficienza include Anziani/non autosufficienza, Disabilità, Cure palliative; Salute include Salute mentale, Dipendenze; Povertà include Contrasto alla povertà, Grave marginalità/Senza dimora, Immigrazione/protezione internazionale. La categoria "Altro" nel ruolo prevalente include Consulente esterno, Ricercatore, Professore, Formatore, Supervisore.

APP 13 Rispondenti per datore di lavoro e organizzazione/ente prevalente (percentuale di riga) (A14-A15)

A14. Qual è il Suo datore di lavoro prevalente?	A15. In quale organizzazione/ente svolge prevalentemente la Sua attuale attività professionale?					
	ATS_Comune e ASP_ASC	AO_AST	Terzo settore	Ministero di Giustizia	Altro	Totale (%)
ATS/Comune/ASP e ASC	98,0	0,3	0,0	0,9	0,3	100,0
AO/AST	2,5	96,3	0,3	0,0	0,8	100,0
Terzo settore	28,4	3,0	66,6	0,2	1,8	100,0
Ministero di Giustizia	0,0	0,0	0,0	99,4	0,6	100,0
Altro	8,6	2,6	4,4	0,5	83,9	100,0
Totale (%)	54,4	21,3	14,4	4,3	5,5	100,0

Legenda: ATS, Ambito Territoriale Sociale; ASP, Azienda di Servizi alla Persona/Azienda Speciale Consortile; AO, Azienda Ospedaliera/Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico; AST, Azienda Sanitaria Territoriale. La categoria "Altro" comprende INAIL/INPS, Regione/Provincia, Università/Ente di ricerca, Impresa o Azienda privata, Studio privato, Altro Ministero, CAF.

APP 14 Versione pesata Tabella della Figura 3W

Area	%
Minori e famiglie	29,2
Non autosufficienza	29,5
Salute	9,9
Povertà	12,0
Non identificato	19,4
Totale	100

APP 15 Versione pesata Tabella della Figura 4W

Ruolo	%
AS di base	75,4
Coordinatore/Responsabile/Dirigente	23,0
Consulente esterno	0,9
Altro	0,6
Totale	100

APP 16 Nel Suo lavoro prevalente lavora a contatto diretto con le persone che si rivolgono al servizio (A18-A20)?

	Sì, regolarmente	Sì, saltuariamente	No, mai	Totale (%)
AS di base	70,8	3,5	1,1	75,4
Coordinatore/Responsabile/Dirigente	15,2	6,2	1,6	23,0
Consulente esterno	0,7	0,1	0,1	0,9
Altro	0,2	0,1	0,3	0,6
Totale (%)	87,0	10,0	3,0	100,0

APP 17 Supervisione passata per Sezione

	Sì	No, mai	Totale
Sezione A	28,5	71,5	100
Sezione B	37,6	62,4	100
Totale (%)	34,1	65,9	100

APP 18 Tipologie di supervisione e macroregioni

Supervisione	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud	Isole	Totale (%)
Mono-professionale	43,3	50,4	51,4	28,0	22,3	44,2
Individuale	2,0	2,0	1,8	9,0	11,5	3,1
Équipe	35,6	31,8	33,0	53,3	56,6	36,9
Mono-professionale+Individuale	4,1	3,4	5,4	2,7	1,3	3,9
Mono-professionale+Equipe	11,2	8,6	5,9	2,0	3,7	8,2
Individuale+Equipe	1,3	1,2	1,0	2,3	3,4	1,4
Tutte	2,5	2,6	1,5	2,8	1,3	2,3
Totale (%)	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

APP 19 Finanziamento della supervisione pregressa

	Mono-professionale	Individuale	Équipe
Da me	1,6	14,8	1,3
Da un ente pubblico	87,3	66,8	63,7
Da un ente del terzo settore	11,1	18,4	35,0
Totale (%)	100	100	100

APP 20 Conoscenza in merito a futura supervisione per sezione dell'Ordine

	A3. A quale Sezione dell'Ordine professionale è iscritto/a:		
	Sezione A	Sezione B	Totale (%)
A31. Lei beneficerà della supervisione professionale?			
Sì	32,3	40,5	37,4
No	29,1	22,4	25,0
Non so	38,5	37,0	37,6
Totale (%)	100,0	100,0	100,0

APPENDICE 2: TRACCIA INTERVISTA PER FIGURE APICALI (FA) E RESPONSABILI DI PROGETTO (RP)

AREA TEMATICA	DOMANDE STIMOLO
Presentazioni	<p>L'intervistatrice/intervistatore si presenta e spiega gli obiettivi dell'intervista e la finalità della ricerca nel suo complesso.</p> <p>Informato l'intervistata/o, chiede l'autorizzazione alla registrazione e la firma del modulo privacy per il consenso all'utilizzo delle informazioni condivise in maniera anonima e aggregata.</p>
Struttura organizzativa dell'ATS	<p>Com'è organizzato l'ATS in cui lavora?</p> <p>Quali sono le sue principali responsabilità? Quali i suoi compiti e le sue funzioni?</p> <p>Quali sono le figure professionali con cui lavora più frequentemente nell'ambito della programmazione e progettazione sociale?</p> <p>Pensi ai fattori organizzativi e di policy che promuovono o ostacolano la sua azione nel ruolo di responsabile. Può fare degli esempi?</p>
Osservazione del territorio	<p>In che modo l'organizzazione dell'ATS e lei, per quello che le è possibile, interagite con le reti degli ETS (Enti di Terzo Settore) esistenti in questo territorio? Come sono coinvolte queste reti?</p> <p>Provi a indicarmi tre difficoltà e tre grandi potenzialità che caratterizzano in particolare il territorio di questo ATS</p> <p>Che tipo di azioni avete messo in atto finora per far fronte alle difficoltà? E per mettere a frutto le potenzialità?</p>
Gestione del servizio sociale territoriale	<p>Com'è organizzato e gestito il servizio sociale territoriale in questo ATS?</p> <p>Esistono delle iniziative mediante cui vi assicurate del benessere professionale degli assistenti sociali (pensi al coordinamento dei gruppi di lavoro, alla distribuzione del carico di lavoro, ai dispositivi di sicurezza interni agli uffici)?</p>
Percezione del senso della Supervisione in passato	<p>Prima dell'introduzione del LEPS nei servizi del territorio erano attivi dei percorsi di supervisione? Se sì sa dirmi di che tipo?</p>
Percezione del LEPS Supervisione nel presente	<p>Cosa pensa di questo LEPS?</p> <p>Saprebbe descrivere il modo in cui coordinatrici/coordinatori, responsabili di servizio, assistenti sociali stanno vivendo l'introduzione del LEPS nell'organizzazione? Qual è il pensiero più diffuso e qual è il clima che percepisce?</p>
Percezione del senso del LEPS Supervisione in futuro	<p>Vede possibilità di sviluppo futuro del LEPS una volta che saranno terminati i fondi PNRR? Ha avuto modo di pensare a strategie per garantirne un prosieguo sostenibile?</p>
Progettazione dell'attuale LEPS Supervisione	<p>Come è stata elaborata la progettazione del LEPS Supervisione?</p> <p>Ad esempio: è stata svolta un'analisi preliminare del bisogno? Sono stati coinvolti i professionisti? Sono state fatte richieste specifiche dalle assistenti sociali in merito al suo utilizzo e nelle diverse modalità previste?</p> <p>Secondo quale logica avete costruito i gruppi di assistenti sociali e quelli multidisciplinari?</p>

	<p>Avete previsto strumenti di monitoraggio e verifica del raggiungimento degli obiettivi? Con che criterio avete ripartito i fondi PNRR FNPS?</p> <p>Indichi tre principali difficoltà che ha incontrato nella realizzazione della progettazione e tre vantaggi che prevede si verificheranno con l'implementazione del LEPS.</p>
<p>Scelta e rapporto con i supervisori</p>	<p>Può descrivere il processo che si sta dispiegando per l'individuazione dei supervisori? Conosce i criteri e le strategie che stanno guidando la scelta dei supervisori, al di là dei requisiti formali previsti dal LEPS?</p> <p>In qualità di ente locale, che tipo di rapporto si intende instaurare con i supervisori, ad esempio, per la costruzione dei progetti di supervisione dei singoli professionisti e dei gruppi?</p> <p>Come intendete monitorare e verificarne l'andamento con i supervisori?</p>
<p>Rapporto con la Regione</p>	<p>Rispetto alla implementazione del LEPS supervisione avete attive forme di collaborazioni o attività con la Regione?</p> <p>State programmando qualcosa con la Regione per lo sviluppo futuro del LEPS con fondi FNPS?</p>





Pubblicazione curata da
FNAS - Fondazione nazionale degli Assistenti sociali

978-88-946080-1-4