

Il documento che segue è messo a disposizione da
ASit Servizio Sociale su Internet

titolo/tema:	Per non diventare catena di montaggio. L'assistente sociale e l'organizzazione		tipologia
autori:	Vittorio Zanon		Articolo
editore:	Animazione Sociale – Gruppo Abele	data/anno:	2/2007
città/luogo:	Torino	pagine/durata:	pp. 90-92
altro/note:			
fonte/reperito al link:	Pubblicato con il consenso della rivista. Link alla rivista: www.animazionesociale.gruppoabele.org/	in data:	

Ti invitiamo a visitare il nostro sito e ad iscriverti gratuitamente ai nostri spazi comunicativi professionali: la mailing list, il forum ed il gruppo di ASit su Facebook.

Se hai del materiale che ritieni utile inviare o fare altre segnalazioni, puoi contribuire all'arricchimento dei nostri spazi!

Considera inoltre la possibilità di sostenere le attività e iniziative di ASit iscrivendoti alla nostra associazione culturale e/o contribuendo attraverso una donazione volontaria.

La presente pagina non è da considerarsi come parte integrante del documento che segue, che viene pubblicato nel nostro sito con il consenso dell'autore, dell'editore e/o in quanto materiale di pubblico dominio reperibile nel web. Si raccomanda di citare sempre le fonti nel caso in cui si riutilizzino i materiali, nonché di rispettarne le licenze d'uso.

E' inoltre gradita una comunicazione ai gestori del sito.

Buona lettura e, se vorrai, potrai inserire nel nostro sito commenti a questo materiale, contribuendo così ad uno scambio sul tema :-)

L'assistente sociale e l'organizzazione

Per non diventare catena di montaggio

VITTORIO ZANON

Se l'organizzazione si presenta nei panni del nuovo Leviatano, mostro persecutore che chiede il tributo di carte, il rispetto di procedure, dati certi e «oggettivi», l'operatore si ritrova senza un sostegno sotto il carico di situazioni spesso nuove e complesse. Ma, chiediamoci, gli utenti sono dell'assistente sociale o non sono persone in carico a un servizio? E quanto l'operatore riesce a rappresentarsi che esiste l'organizzazione?

Nel mondo dei servizi sociali è «normale» che, quando una persona ha un problema, venga inviata all'assistente sociale che, viene detto, «vedrai, ti saprà ascoltare». Questo può accadere, ancora prima di un invio a un servizio specialistico che aiuti la persona ad affrontare la tematica particolare, attraverso un'attività di segretariato sociale, svolta dall'assistente sociale di un servizio di base, che aiuta l'utente a orientarsi verso il servizio più competente. Non è escluso che, a volte, accadano persone con richieste improprie, che comunque chiedono tempo.

In un contesto attuale in cui i servizi sociali sono sempre più carichi di situazioni, spesso con problemi e criticità nuove e assai complesse, i servizi si trovano talmente sovraccarichi da rappresentarsi addirittura «sotto assedio». Ed è un assedio nel quale ci si sente sempre più soli e privi di risorse, con continue richieste di persone da vedere e problemi da ascoltare, senza avere poi il tempo e lo spazio per fare corrette analisi delle situazioni e attivare gli interventi più

opportuni. Per giocare un po' con i numeri, potremmo dire che nei servizi la matematica è sempre più un'opinione! Vediamo perché.

Come una catena di montaggio

Calcolatrice alla mano, un assistente sociale a tempo pieno, con 100 situazioni in carico, avrebbe circa 20 minuti a settimana da dedicare a ogni situazione (senza fare pause, incontri di servizio, promozione del territorio, formazione e senza tener conto di ferie, malattie o altri permessi). Un colloquio dura di solito dai 45 ai 60 minuti, senza contare la preparazione e la registrazione finale (che purtroppo non sempre si riescono a fare). Se un assistente sociale che lavora 36 ore settimanali facesse continuamente (e solo) colloqui, potrebbe dedicare un'ora ogni tre settimane a ogni utente, senza poter fare null'altro per la gestione dei casi.

Ovviamente non è pensabile che esistano super-assistenti sociali del genere e, in concreto, è già molto pesante fare 4 colloqui al giorno. Con questo secondo ritmo, si potrebbero fare 20 colloqui a settimana, «avanzando» 16 ore per «tutto il resto», potendo incontrare quindi ciascun utente una volta ogni 5 settimane e potendo dedicare a ciascuna situazione altri 48 minuti (sempre ogni 5 settimane) per registrazioni, telefonate, pratiche amministrative, raccolta informazioni, reperimento risorse, attivazione di servizi, invio ad altri servizi, relazioni, visite domiciliari, incontri con operatori o familiari, verifiche presso comunità, spostamenti...

Naturalmente, da tutti questi calcoli, restano esclusi spazi per il lavoro di rete e sul territorio, relazioni interne all'organizzazione, per non parlare di occasioni di riflessione sul proprio operato, aggiornamento, formazione e supervisione. Spesso poi l'assistente sociale deve occuparsi di aspetti molto vari tra loro (specie nei piccoli comuni, dove magari non lavora nemmeno a tempo pieno e segue contemporaneamente situazioni di minori e di anziani), di situazioni complesse che richiedono un alto coinvolgimento e at-

tenzione (come nei casi di tutela minorile e rapporti con l'autorità giudiziaria o di interventi rivolti a persone vittime di tratta), o deve lavorare a stretto contatto con altri professionisti o altre persone coinvolte nel caso (si pensi a servizi specialistici quali quelli per le dipendenze o al servizio sociale dentro strutture ospedaliere).

I compiti a casa

È evidente che i conti fatti «non tornano» e l'assistente sociale può finire con il trovarsi a far male le cose o a doverne rimandare altre. Quindi, per avere accesso a un servizio ed essere «preso in carico», all'utente può capitare di dover aspettare (in alcuni casi mesi), se non addirittura di venire messo in lista d'attesa. Ciò può favorire un pregiudizio o una cattiva predisposizione verso il servizio e l'assistente sociale che poi seguirà la persona. Inoltre tale attesa può creare un peggioramento delle situazioni (si pensi a casi di persone anziane non autosufficienti).

Spesso si attribuisce la responsabilità di tali ritardi all'assistente sociale, senza fare un'analisi adeguata dell'organizzazione del servizio, delle risorse e strumenti a disposizione e del carico di lavoro dell'operatore, che spesso si trova a non avere lo spazio (temporale, di risorse, mentale) per analizzare la situazione e improntare l'intervento più adeguato. Ma senza una corretta analisi della situazione si rischia di attivare interventi che complicano le cose anziché migliorarle.

Capita così che, presi dalle responsabilità e dalle urgenze del proprio lavoro, ci si porti a casa i «compiti» che non si è riusciti a terminare in ufficio: ecco quindi che, tra un cambio di pannolini e l'altro, una spesa all'ipermercato o un marito che brontola perché non trova i calzini, l'assistente sociale (moglie, marito, genitore, figlia o quant'altro), cerca di leggerci un articolo di una rivista specialistica che non ha avuto il tempo di guardare in ufficio o trascorre ore al computer a finire una relazione o, ancora, compila le pratiche amministrative assieme alla lista

per la spesa. Situazioni al limite del *burn-out*, ma che capitano all'assistente sociale che non sa a chi rivolgersi per chiedere aiuto.

Ma gli utenti sono dell'assistente sociale?

Se questo è il quadro, diventa importante più che mai il dialogo, il confronto tra servizi e operatori, la concertazione degli interventi, il coordinamento. Vanno attuate scelte di qualità dei servizi, piuttosto che di «funzionamento formale a oltranza», dando dei limiti ai servizi stessi e fermandosi quando non si è in grado di risolvere sempre tutto, rimandando anche ad altri le responsabilità delle carenze (organizzative, di risorse, strutturali...) che impediscono una significativa attuazione degli interventi.

Si dovrebbe abbandonare l'idea che l'assistente sociale si occupa dei «suoi» casi: gli utenti non sono «dell'assistente sociale», ma sono persone in carico a un servizio, e la responsabilità del servizio non può essere del singolo operatore, ma dell'ente stesso. E ciò dovrebbe essere sentito principalmente dagli operatori, che finché continuano a farsi carico dei casi «oltre» i propri limiti, forse tamponano singole situazioni, ma non fanno emergere le carenze del servizio, assumendosi responsabilità che non sono proprie. Bisognerebbe invece segnalare le condizioni lavorative inadeguate, specialmente quando vanno a discapito degli interventi e delle persone cui essi sono destinati.

Questo dovrebbe essere anche l'interesse degli enti, in ogni caso è previsto dai vincoli deontologici della professione e, non da ultimo, ha valore dal punto di vista economico... Spesso si critica il servizio pubblico per gli sprechi e per i costi del personale. Non so se sia per questi motivi, ma ormai è frequente che in molti servizi sociali i compiti vengano svolti da *personale precario*, con contratti sottopagati e minimi diritti (contratti di collaborazione, formazione lavoro, borse di studio...) o, addirittura, da *personale non dipendente* diretto dell'ente (cooperative che forniscono personale, agenzie interinali...).

Questo può avere *conseguenze* su più punti di vista: crea una forte mobilità nel personale non di ruolo, che tendenzialmente cerca posizioni lavorative migliori; provoca discontinuità e frammentazione nei servizi, senza permettere una stabilizzazione e l'accumulo dei saperi; gli utenti vivono con malessere il frequente avvicendamento dell'assistente sociale di riferimento, dovendo ogni volta ricreare un nuovo rapporto e ricostruire in parte la relazione di fiducia col servizio.

Progettare servizi di qualità

Dei servizi di qualità (con investimenti in termini di organizzazione, di personale e di risorse), che riescano a fare corrette valutazioni e analisi delle situazioni e siano supportati da altri interventi di prevenzione e promozione del territorio, possono riuscire a interrompere la catena dell'assistenzialismo e a ridurre la durata degli interventi, abbassando quindi i costi dei servizi stessi.

Prendiamo l'esempio dei collocamenti dei minori in comunità di accoglienza. A volte si finisce per prolungare la durata di tali inserimenti perché chi si occupa della situazione deve dedicarsi ad altre priorità, rischiando però di aumentare i costi sul servizio e, cosa assai peggiore, di aggravare una situazione di sofferenza del minore stesso...

Ma il costo di un mese di comunità per un solo minore è spesso molto superiore a quello dello stipendio di un dipendente che possa curare un avvio più rapido di interventi con costi minori (affido familiare, sostegno domiciliare...): perché allora non si investe maggiormente nel personale dei servizi, proprio con un'ottica, oltre che di qualità dei servizi, anche di contenimento di alcuni costi e di promozione di servizi alternativi?

Ce lo insegna anche la pubblicità che «prevenire è meglio di curare», ma quanto spazio occupa attualmente nei servizi sociali il lavoro di prevenzione? E quante risorse vi si impiegano? Si ha consapevolezza e convinzione che investimenti in termini di prevenzione portano benessere alla società e diminuzione dei costi per gli interventi sociali? Invece, il più delle volte, gli interventi d'aiuto dei servizi sociali si limitano a rigide prestazioni prestabilite (il sussidio economico, l'assistenza domiciliare, il buono mensa, il

telesoccorso...), spesso poco in grado di rispondere alle effettive esigenze delle persone, anche al fine di sostenerle in un positivo percorso di crescita e cambiamento.

È spesso più facile rispondere con prestazioni già pronte e uguali per tutti, conservando una rigidità che mantiene al centro il ruolo del servizio, mentre la persona e il problema di cui è portatrice vengono relegati in una posizione marginale e subordinata alle esigenze del servizio. Un servizio sociale che sia davvero «a servizio» dovrebbe riuscire a mettere le persone al centro degli interventi e promuovere interventi creativi e flessibili che meglio rispondano alle singole situazioni. Ma per far ciò c'è bisogno, oltre che di un mandato da parte del servizio, di risorse e di personale qualificato che vi si dedichi...

Rappresentarsi di più l'organizzazione

Va sottolineato che l'assistente sociale non può prescindere dalle *proprie responsabilità verso l'organizzazione* di lavoro previste dal codice deontologico. È vero che il codice deontologico afferma che l'assistente sociale dev'essere messo nelle condizioni di svolgere la propria professione in maniera adeguata (art. 44), nel rispetto del proprio mandato professionale e nell'interesse dell'utenza (artt. 46-48). Allo stesso tempo, però, lo svolgimento della professione dev'essere sempre realizzato nel contesto organizzativo di riferimento dove l'assistente sociale opera, che può essere esso stesso oggetto delle azioni dell'assistente sociale. Questi, infatti,

deve impegnare la propria competenza professionale per contribuire al miglioramento della politica e delle procedure dell'organizzazione di lavoro, all'efficacia, all'efficienza, all'economicità e alla qualità degli interventi, contribuendo alle azioni di pianificazione e programmazione, nonché al razionale ed equo utilizzo delle risorse a disposizione (art. 45).

Su questo punto resta molto da fare.

Vittorio Zanon è assistente sociale presso l'Ufficio stranieri del Comune di Verona. E-mail: vize-ta75@interfree.it