



Dipartimento di Scienze Politiche  
Università di Pisa

**Classe L-39**

# **Organizzazione dei servizi sociali** (6cfu)

**Riccardo Guidi**

E-mail: [riccardo.guidi@unipi.it](mailto:riccardo.guidi@unipi.it)

Blog: [people.unipi.it/riccardo\\_guidi/](http://people.unipi.it/riccardo_guidi/)

Ricevimento: Lunedì, 13,45-14,45, aula E2 Polo Piagge

21-11-2022



## La concezione giuridico-formale dell'organizzazione di servizio sociale



**ORGANIZZAZIONE MACCHINA.** L'organizzazione è considerata come una macchina che funziona secondo regole (progettabili, prevedibili, uniformi e facilmente modificabili) e ruoli/compiti (prestabiliti e ordinati).

*È poco plausibile perché la razionalità è debole e le identità (interpretazioni, convinzioni, interessi...) di chi lavora in un'organizzazione sono differenti*



**ORGANIZZAZIONE DETERMINATA DAL DIRITTO.** Si considera che vi siano forti legami causali tra le leggi, i funzionamenti dell'organizzazione e le azioni delle persone che vi lavorano.

*È poco plausibile perché oltre alle leggi vi sono molte altre fonti che danno forma al funzionamento di un'organizzazione (routine, identità, utenti, contesto...)*

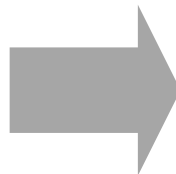


**ORGANIZZAZIONE ATOMO.** L'organizzazione è considerata come un'entità a sé stante.

*È poco plausibile perché ogni organizzazione è inserita in un campo organizzativo e in un ambiente complessi e non possono non collaborare con altre organizzazioni*



**!?** ORGANIZZAZIONE-MACCHINA  
DETERMINATA DAL DIRITTO



Le organizzazioni pubbliche del servizio sociale sono **BUROCRAZIE**?

*Com'è possibile che un'organizzazione chiamata a fornire servizi "a misura di cittadino-persona-utente" possa funzionare come una burocrazia?*



Burocrazia = «modello di gestione delle attività amministrative che individua la legge come criterio esclusivo delle decisioni organizzative (...) La legge stabilizza l'azione organizzativa in quanto ne anticipa forme e contenuti garantendole così uniformità» (Rossi, 2014: 52)

## Logica professionale VS. logica burocratica nelle organizzazioni del SS



**Burocrazie professionali** (Mintzberg, 1983)

**Street-level bureaucracy** (Lipsky, 1980)



Per funzionare efficacemente, le organizzazioni del servizio sociale devono riconoscere uno spazio di autonomia professionale alle/agli AASS

Etero-direzione  
normativa

Quale punto di equilibrio?

Anarchia  
professionale

-

**AUTONOMIA PROFESSIONALE**

+



**!?** ORGANIZZAZIONE-MACCHINA  
DETERMINATA DAL DIRITTO



Le competenze formali di un'organizzazione del SS esauriscono i fini dell'organizzazione? Le motivazioni di chi vi lavora corrispondono a tali competenze?

UN'ORGANIZZAZIONE DEL SS NON È MAI MONOLITICA, sebbene abbia competenze formali che vincolano la sua «missione»

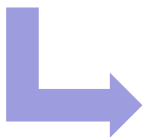
Missione istituzionale  
organizzazione SS

≠

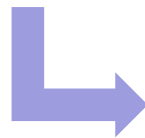
Motivazioni di chi vi  
lavora



Le finalità ed i funzionamenti effettivi delle organizzazioni del SS dipendono dagli attori in campo e dalle dinamiche (vincolate) che questi alimentano nel tempo.



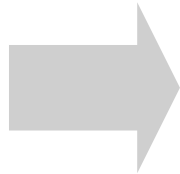
Qualsiasi legge trova compimento nella sua implementazione.  
*Non è la legge che attua la legge* 😊  
*L'implementazione è fatta da organizzazioni e da chi vi lavora*



Fini e funzionamenti effettivi dell'organizzazione di SS sono plasmati dalla «coalizione dominante» dell'organizzazione. Seppur vincolata dal diritto, la «coalizione dominante» (e quella «minoritaria») ha un margine di manovra.



**!?** ORGANIZZAZIONE come  
ATOMO



La singola organizzazione di SS (es. il servizio sociale del Comune di Vattelappesca) può offrire assistenza ad un utente senza relazioni con altre organizzazioni?

**In larga parte NO!**

Le organizzazioni del servizio sociale operano oggi in un complesso CAMPO (INTER)ORGANIZZATIVO

Le organizzazioni del SS producono servizi per l'utente attraverso le relazioni con altre organizzazioni del «campo» dei SS



Queste relazioni sono complesse  
(*poliarchia*)

Le/gli AASS sono chiamate/i a gestire virtuosamente questa complessità



## Lavori in un piccolo Comune come AS.

**STEP 1.** Allo sportello del Segretariato sociale ricevi un uomo di 50 anni, padre di tre figli e da poco disoccupato, che ti manifesta il pesante disagio socio-economico della sua famiglia. Ti dice che è stato il Centro di Ascolto della Caritas (quartiere Paperino) a consigliargli di venire al Segretariato sociale. L'uomo chiede un aiuto economico per pagare cinque fatture arretrate dell'azienda locale del gas (che tra una settimana ha comunicato all'utente l'interruzione del servizio causa insolvenza) e un lavoro. Cosa fai? Come ti muovi?

### **STEP 2.**

Dopo avere contattato il Centro di Ascolto della Caritas, scopri che l'uomo ha già ricevuto dallo stesso Centro di Ascolto i soldi per pagare le fatture del gas arretrate. Ritieni risolta la questione ma reputi fondamentale intervenire affinché l'uomo abbia un reddito da lavoro. Cosa fai? Come ti muovi?

### **STEP 3.**

Dopo avere inviato l'uomo al Centro per l'Impiego circa un mese fa, l'uomo torna da te dicendo che non ha ricevuto nessuna offerta di lavoro, che è ancora disoccupato, che ha accumulato molte rate di affitto da pagare e che ha ricevuto dal padrone di casa l'avviso di sfratto. E' aggressivo. Cosa fai? Come ti muovi?



## Lavori in una ASL (Unità non-autosufficienza) come AS.

**STEP 1.** Una collega del Comune capoluogo del tuo Distretto ti contatta. Ha valutato la situazione di un nuovo utente (anziano) che si è rivolto al Segretariato sociale del Comune e ritiene che il bisogno dell'utente sia di natura sociosanitaria. La collega intende quindi “passarti” il caso, in quanto di competenza della ASL. Cosa fai? Come ti muovi?

**STEP 2.** Alla fine della valutazione sulle competenze istituzionali tra i due enti, ti orienti per “prendere in carico” il nuovo utente. Quali sono le prime 3 mosse che fai? Come ti muovi?

### **STEP 3.**

Hai condiviso le tue valutazioni con colleghi e con la tua responsabile e hai effettuato una serie di colloqui con l'utente e la sua cerchia. Ritieni che l'utente otterrebbe beneficio con un'assistenza domiciliare integrata (ADI) che, sulla base di un piano personalizzato, comprende assistenza medica ed infermieristica, riabilitazione, assistenza di base (pulizie, lavarsi, vestirsi...). Cosa fai? Come ti muovi?

### **STEP 4.**

Hai compiuto tutti i passaggi necessari per consentire all'utente di fruire dell'ADI. La tua ASL eroga l'ADI mediante la Cooperativa sociale 'Vattelapesca'. Cosa fai? Come ti muovi?



## Oltre le leggi. Cosa è e come funziona un'organizzazione?

### Una VISUALE SOCIO-COGNITIVA sull'organizzazione di servizio sociale



#### Organizzazioni come...

**Comunità di pratiche** (Lave,  
Wenger, 1991; Wenger, 2000)

**Contesti formativi** (Ciborra,  
Lanzara, 1985, 1999)

*Qualcun\* pensa che le leggi  
siano più "potenti" degli standard  
cognitivi? Allora provi il "gioco dei  
9 punti" di P.Watzlawick*

Oltre le richieste basate sul diritto, le organizzazioni propongono/impongono ai membri degli SCHEMI DI ORIENTAMENTO per dare senso alla realtà, per definire identità ed eventi, per coordinare le azioni individuali e per rispondere alle domande dell'ambiente.

Questi schemi costituiscono gli STANDARD COGNITIVI VINCOLANTI che i membri delle organizzazioni utilizzano quotidianamente per agire.

Gli standard cognitivi sono costruiti NEL TEMPO, ATTRAVERSO I PROCESSI DI INTERAZIONE tra i membri dell'organizzazione e durano nel tempo

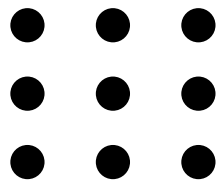
Gli standard cognitivi dominanti dentro un'organizzazione POSSONO ESSERE SFIDATI da pratiche differenti. E non necessariamente sono prodotti razionali.





## *Pensi forse che gli standard cognitivi siano meno potenti di una legge?*

Prova a risolvere questo problema: prendi un foglio di carta e disegna 9 punti disposti così...



Il “gioco dei 9 punti” di Paul Watzlawick

Devi tracciare non più di quattro segmenti di linea per coprire tutti i 9 punti, senza mai staccare la penna dal foglio. Facile, ...no?!?



Dipartimento di Scienze Politiche  
Università di Pisa

## **Parte IV**

# **Strutture e strumenti delle organizzazioni dei servizi sociali**

21-11-2022

# Dove lavorano gli AASS italiani oggi?

Maraviglia (2016, 105)

Tipologia degli enti per cui si lavora	1999 (Censis, Cnoas, 1999)	2010 (Facchini, 2010)	2016 (Maraviglia, 2016)
Enti pubblici	85,3%	84,1%	82,8%
Enti privati	14,7%	15,6%	16,6%
Altro	0%	0,3%	0,6%
Totale	100%	100%	100,0%



Tabella 11. Distribuzione percentuale degli iscritti attivi (lavorano/hanno lavorato come assistenti sociali) per tipo di ente principale di svolgimento della professione

	Toscana	Lombardia	Liguria	Lazio	Campania	Totale
Comune	33,8	44,2	55,3	37,0	31,1	39,8
ASL	40,5	24,0	21,5	24,0	20,4	27,8
Ministero Interno	1,9	0,3	1,2	1,6	1,6	1,1
Ministero Giustizia	6,3	2,2	5,0	4,7	2,7	3,8
Altro ministero/agenzia PA	1,3	0,7	0,4	1,0	1,0	1,1
Cooperativa Sociale, Onlus ecc.	3,4	11,7	8,6	10,6	10,0	12,3
Forma associativa enti PA ambito socio-sanitario	7,0	2,5	4,3	2,2	12,5	5,2
Consorzio e azienda municipalizzata	0,7	7,8	0,8	0,3	1,0	4,0
Sanità privata convenzionata	0,0	4,0	2,0	7,8	7,4	4,3
Altro	0,2	0,8	0,0	0,0	0,6	0,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tre informazioni fondamentali: (1) le/gli AASS in Italia lavorano dentro organizzazioni; (2) le organizzazioni in cui lavorano sono diverse e molteplici; (3) le organizzazioni preminenti sono: Comuni, ASL, Ministeri, Organizzazioni del Terzo Settore (OTS)



***...molte organizzazioni, attività professionale diversa?***

**In tutte le organizzazioni, l'AS svolge la propria tipica attività professionale (art.21, DPR 5 Giugno 2001, n.328)...**

**...che risponde ai criteri professionali uniformi, definiti e tutelati dall'Ordine degli Assistenti sociali (organizzato su due livelli nazionale - CNOAS e regionale - CROAS) (L.84/1993; D.M. Grazia e Giustizia 11 Ottobre 1994, n. 615; L., D.P.R. 169/2005)...**

**...ma questa attività si confronta con mandati, profili, caratteri e funzionamenti organizzativi diversi che pongono specifici vincoli e opportunità al lavoro dell'AS.**



Pressoché tutte le organizzazioni dove gli AASS lavorano sono **COMPLESSE** e hanno bisogno di differenziare e integrare i compiti dei propri membri

## DIFFERENZIAZIONE

La differenziazione dei compiti lavorativi è una necessità tecnica di ogni attività complessa. Un adeguato processo di differenziazione dei compiti è condizione per il successo dell'organizzazione purchè...

## INTEGRAZIONE

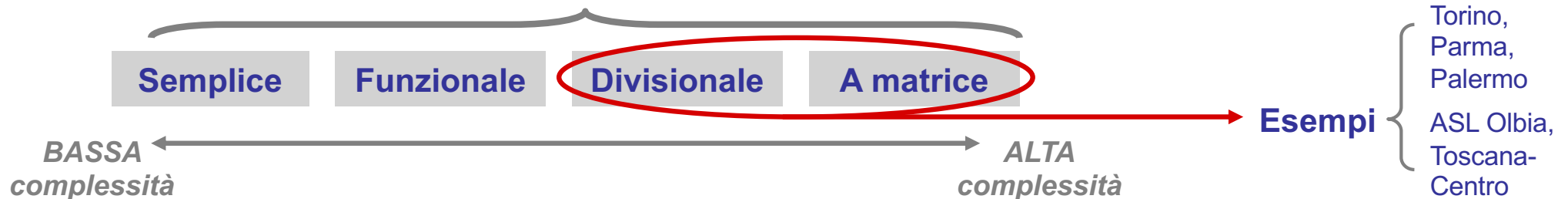
...sia bilanciato da un corrispondente processo di coordinamento-integrazione che riporti ad unità i compiti che sono stati suddivisi.

Due assi della differenziazione dei compiti nelle organizzazioni del servizio sociale:

➔ **VERTICALE** = delinea la distribuzione dell'autorità gerarchica attribuendo quote differenti di potere decisionale

➔ **ORIZZONTALE** = delinea la specializzazione funzionale delle componenti dell'organizzazione

## Schemi di STRUTTURA ORGANIZZATIVA





## Coordinamento/integrazione dei ruoli nelle organizzazioni del servizio sociale

### Strategie per il coordinamento/integrazione

Rossi (2014: 35-37), tratto da Mintzberg (1983). Prima, cfr. Thompson (1967)

#### ADATTAMENTO RECIPROCO

Coordinamento basato su comunicazione informale tra componenti dell'organizzazione con pari grado ed elevata autonomia professionale (es: studi associati).

**NB: le strategie non si escludono tra loro!**

#### SUPERVISIONE DIRETTA

Coordinamento garantito dal comando e dal controllo gerarchico diretto svolto da un superiore sui subordinati (es: piccole organizzazioni ed emergenze)

#### STANDARDIZZAZIONE

Processi di allineamento del contributo di diversi membri dell'organizzazione

##### Dei *PROCESSI*

I contenuti del lavoro dei membri dell'organizzazione sono pre-definiti dal management.

##### Dei *RISULTATI*

Il management definisce in anticipo medesimi risultati che diversi membri devono raggiungere.

##### Delle *COMPETENZE*

Viene definito in anticipo il profilo professionale di chi opera nell'organizzazione. Il lavoro è standardizzato dal protocollo professionale.