

UNIVERSITA' CATTOLICA DEL SACRO CUORE
MILANO

Dottorato di ricerca in Sociologia, Organizzazioni e Culture
Ciclo XXXII

S.S.D.: SPS /07 - SPS/08

IL COORDINATORE NEI SERVIZI TUTELA MINORI
- UNA RICERCA IN LOMBARDIA -

Tesi di Dottorato di: Daniela Malvestiti

Matricola: 4612231

Anno accademico: 2018/2019



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

Dottorato di ricerca in Sociologia, Organizzazioni e Culture
Ciclo XXXII

S.S.D.: SPS /07 - SPS/08

IL COORDINATORE NEI SERVIZI TUTELA MINORI
- UNA RICERCA IN LOMBARDIA -

Coordinatore: Ch.mo Prof. Marco CASELLI

Tesi di dottorato di: Daniela Malvestiti
Matricola: 4612231

Anno Accademico 2018/2019

RINGRAZIAMENTI

Giunta a conclusione di questo importante percorso, vorrei ringraziare il Prof. Folgheraiter ed il Gruppo di Ricerca *Relational Social Work* per aver saputo introdurmi, condurmi e stimolarmi con attenzione e disponibilità all'interno del mondo del lavoro sociale, facendomi diventare l'assistente sociale entusiasta e fiduciosa che sono oggi. Senza questo prezioso affiancamento, inoltre, probabilmente non avrei mai contemplato l'idea di fare ricerca sul *Social Work*.

Grazie anche alla Cooperativa Sociale A.E.P.E.R. per aver finanziato il mio percorso di dottorato e per avermi sempre dimostrato supporto e vicinanza. Sono fortunata a lavorare in un contesto dove le persone non sono considerate numeri, dove c'è spazio per godere dei successi ma anche per condividere le fatiche e soprattutto dove si cerca incessantemente di apprendere dai bambini e dalle famiglie.

Ringrazio sentitamente tutti i coordinatori che hanno partecipato alla ricerca, soprattutto i colleghi bergamaschi del Gruppo dei Referenti dei Servizi Minori e Famiglie che hanno mostrato interesse e supporto per questa mia avventura, mettendo a disposizione la propria esperienza e consolidata riflessività.

Grazie a Elena per il prezioso contributo garantito in ogni fase della ricerca e per il puntuale lavoro di revisione della tesi, nonché per essere una presenza attenta e disponibile ma anche così competente da stimolare in me sempre nuove domande e piste di riflessione.

Grazie a Camilla per il supporto e l'incitamento donato nei momenti più faticosi di questo ultimo anno, quando pensare di concludere il percorso sembrava un agognato miraggio. Grazie a Pinuccia ed Enric, che con pazienza e in modo assolutamente gratuito mi hanno donato tempo prezioso, occupandosi amorevolmente dei miei bambini e sollevandomi da tante incombenze.

Grazie ai miei genitori e a mia sorella, per essere la mia base sicura, dove so sempre di poter tornare e da cui costantemente ricevo calore, stima ed incoraggiamento.

Infine grazie alle persone più importanti della mia vita, senza le quali nulla avrebbe senso, la mia famiglia: a Marco per essere un compagno di vita comprensivo, paziente ed amorevole su cui posso sempre contare e per cui i miei progetti non sono mai troppo onerosi o ambiziosi per essere percorsi; a Tommaso per essere il bambino splendido che è, generoso, affettuoso e spontaneamente tollerante verso una mamma spesso troppo impegnata. Infine grazie anche alla piccola Cecilia, per aver atteso la consegna della tesi prima di aprire per la prima volta i suoi grandi occhi alla vita.

INDICE

PREFAZIONE.....	8
INTRODUZIONE.....	13
PARTE PRIMA: INQUADRAMENTO TEORICO CONCETTUALE DELLA RICERCA	18
1 IL <i>MANAGEMENT</i> NEI SERVIZI ALLA PERSONA	19
1.1 L'evoluzione dei sistemi di <i>welfare</i>	21
1.2 L'assistente sociale nei ruoli manageriali.....	25
1.3 La pericolosa deriva della managerializzazione	28
1.4 La riflessività del <i>manager</i>	31
1.5 La relazione tra managerialità e <i>leadership</i>	34
2 QUALE IDEA DI ORGANIZZAZIONE E <i>MANAGEMENT</i> ? DALLA <i>ONE BEST WAY</i> DI TAYLOR AD UNO SGUARDO <i>SOFT</i> 37	
2.1 Cos'è un'organizzazione: struttura e processi	37
2.2 La burocrazia e il potere all'interno delle organizzazioni.....	39
2.3 Le varie prospettive da cui osservare le organizzazioni	42
2.4 Gli approcci <i>soft</i> : studi culturali e <i>sensemaking</i>	47
2.5 Gli studi sul <i>management</i> e la sua interpretazione simbolico - culturale.....	58
2.5.1 Le assonanze con il sistema dei Servizi alla persona.....	70
3 IL SISTEMA DI <i>CHILD PROTECTION</i>	74
3.1 La <i>mission</i> della tutela minori	74
3.2 Le forme di gestione dei Servizi di tutela minorile.....	80
3.3 Il contesto in cui lavorano gli operatori di <i>Child Protection</i>	85
3.3.1 Il livello di stress degli operatori e le sue conseguenze	86
3.3.2 Il <i>turn over</i> degli operatori	89
3.3.3 Come supportare il benessere degli operatori e la loro motivazione.....	90
3.3.4 Il supporto organizzativo.....	92
3.4 Le collaborazioni interistituzionali	98
3.5 Le rappresentazioni sociali dei Servizi Tutela Minori	101
3.6 L'apporto del <i>manager</i> tra operatori e organizzazione	102
3.7 Il coordinatore dei Servizi Tutela Minori tra <i>management</i> e <i>social work</i>	103
4 IL METODO DEL <i>RELATIONAL SOCIAL WORK</i>	108
4.1 Il concetto di benessere intersoggettivo.....	109
4.2 Sapere professionale e sapere esperienziale.....	111
4.3 L'agency dei soggetti e il fronteggiamento	113
4.4 La guida relazionale.....	117
4.5 La facilitazione di sistema e la guida doppia	119

PARTE SECONDA: METODOLOGIA DELLA RICERCA	123
5 IL DISEGNO DELLA RICERCA.....	124
5.1 Le finalità	124
5.2 Le scelte metodologiche	126
5.3 Il contesto della ricerca	129
5.4 Azioni, strumenti e tempi dell'indagine	129
6 L'INDAGINE PRELIMINARE.....	134
6.1 Obiettivi.....	134
6.2 Strumenti.....	135
6.3 Il questionario rivolto agli Uffici di Piano	136
6.4 I dati sugli ambiti sociali territoriali lombardi	146
6.5 I dati sui Servizi Tutela Minori lombardi	148
6.6 I dati sui coordinatori dei Servizi Tutela Minori	153
6.7 Il <i>focus group</i> con i testimoni privilegiati	156
6.7.1 I temi emersi.....	159
6.7.2 Qualche riflessione utile alla ricerca	163
6.8 Limiti e possibili ulteriori sviluppi dell'indagine preliminare	163
7 L'INDAGINE QUANTITATIVA CHE HA COINVOLTO I COORDINATORI	165
7.1 Gli obiettivi	165
7.2 Il questionario rivolto ai coordinatori	167
7.2.1 La costruzione dello strumento e il pre-test	168
7.2.2 L'accesso al campo e la raccolta dei dati.....	175
7.3 I dati sui coordinatori tutela minori lombardi.....	177
7.3.1 Caratteristiche socio-demografiche e profilo professionale del campione di coordinatori che ha preso parte alla ricerca	178
7.3.2 Il contesto organizzativo in cui operano i coordinatori.....	189
7.3.3 Le opinioni dei coordinatori in merito al loro lavoro	204
8 L'APPROFONDIMENTO QUALITATIVO.....	214
8.1 LE INTERVISTE SEMI-STRUTTURATE	215
8.1.1 Il campione di coordinatori	216
8.1.2 La costruzione della traccia e il pre-test.....	221
8.1.3 L'aggancio con i coordinatori e la somministrazione.....	223
8.1.4 L'analisi delle interviste e i contenuti emersi.....	225
9 IL RUOLO DEL COORDINATORE DEI SERVIZI TUTELA MINORI IN LOMBARDIA: RIFLESSIONI CONCLUSIVE.....	276
BIBLIOGRAFIA	290

Allegato 1: Suddivisione delle province lombarde in Ambiti sociali territoriali e forme di gestione dei Servizi Tutela Minori.....	310
Allegato 2: Distribuzione dei Servizi Tutela Minori lombardi e relative Postazioni di Coordinamento.....	316
Allegato 3: Il questionario rivolto agli Uffici di Piano.....	320
Allegato 4: Il questionario rivolto ai coordinatori dei Servizi Tutela Minori lombardi.....	323
Allegato 5: Traccia delle interviste semi-strutturate	330

PREFAZIONE

Il lavoro di ricerca esposto nella presente tesi si pone la finalità di approfondire il ruolo del coordinatore in una specifica tipologia di Servizi alla persona, ovvero i Servizi di tutela minorile. L'approfondimento ha interessato il panorama lombardo e sono stati coinvolti dall'indagine tutti i coordinatori presenti in questa specifica Regione.

Nella presente trattazione, con il termine coordinatore si intende il professionista che nei Servizi sopra citati ricopre funzioni di *middle management*, a scavalco tra il livello dell'operatività e il *management* apicale.

Con la definizione *middle management* si fa riferimento al livello di gestione intermedio di un'organizzazione gerarchica, responsabile delle prestazioni e della produttività del personale (Dance, 2019): di conseguenza il *middle manager* è inteso come colui che trasferisce le principali decisioni dei dirigenti e gli obiettivi principali di un'organizzazione ai livelli inferiori dei dipendenti. Questa funzione di collegamento può contribuire ad un migliore coordinamento tra i lavoratori e rende un'azienda più unita (Barnard, 1968). Grazie al coinvolgimento nella gestione quotidiana di un'azienda, i *managers* intermedi hanno l'opportunità di segnalare preziose informazioni e suggerimenti dall'interno di un'organizzazione (Likert, 1961).

La responsabilità in capo a questi *managers* è principalmente quella di attuare una strategia, pensata a livello apicale, nel modo più efficiente possibile. Per raggiungere gli obiettivi prefissati, un *manager* può adattare e interpretare il piano iniziale (Floyd e Wooldridge, 1992).

Oltre a questa responsabilità, al *middle management* si possono attribuire altre funzioni afferenti a tre categorie principali (Dance, 2011):

- funzioni tecniche, in quanto questi *managers* hanno il compito di facilitare i cambiamenti necessari in un'organizzazione e creare un ambiente di lavoro efficace. Gestiscono le routine quotidiane, monitorano le prestazioni e si assicurano che tutto sia eseguito in conformità con le esigenze e finalità dell'organizzazione (Zhang e al., 2008);
- gestione delle risorse umane, in quanto una delle funzioni più importanti di un *middle manager* è motivare, guidare e ispirare i propri subordinati. Ciò include anche la creazione di un gruppo di lavoro e il supporto dei membri che lo compongono;
- funzioni strategiche, legate all'analisi di un gruppo subordinato in termini di produttività ed efficacia finanziaria, nonché alla creazione di una strategia per migliorare la situazione attuale della propria organizzazione e la rendicontazione alla direzione apicale.

La loro posizione centrale in un'organizzazione consente di influenzare la strategia e le azioni sia verso l'alto che verso il basso (Zhang e al., 2008). Nel fornire informazioni al livello dirigenziale apicale, i *middle managers* le interpretano in modo soggettivo e possono influenzarle con la propria opinione e valutazione (Ranson e al., 1980). Lo stesso livello di influenza può essere ipotizzato nei confronti del personale inferiore (Floyd e Wooldridge, 1997).

In un'epoca storica caratterizzata da scarse risorse a disposizione dei Servizi e significative pressioni in termini di efficacia e di velocità richiesta nei flussi di informazioni, questo livello di *management* appare a rischio di soppressione. Nel momento in cui il suo valore non viene ben compreso, infatti, il *middle management* rischia di apparire come un livello superfluo che rende le organizzazioni meno flessibili e competitive (Dopson e Stewart, 1993).

Nella presente indagine ci si è prefissati di osservare questo livello di *management* nei Servizi Tutela Minori, organizzazioni spesso sottoposte a grandi pressioni in termini di rendicontazione delle spese e di efficacia degli interventi: approfondire il ruolo del coordinatore per raccogliere elementi in merito alla necessità di questa figura nei Servizi di tutela minorile è parso quantomeno interessante. La motivazione ad approfondire la conoscenza di questo ruolo, inoltre, deriva dall'esperienza personale nell'esercitarlo e dall'aver osservato che, nella pratica dei Servizi, esso viene interpretato in modi molto diversi tra loro.

Nella mia esperienza all'interno di questa specifica tipologia di Servizi, non di certo esaustiva ma comunque pluriennale, mi sono infatti spesso trovata a riflettere sull'eterogeneità osservata nelle modalità di lavoro dei vari Servizi Tutela Minori con cui ho interfacciato (prevalentemente nella realtà della provincia di Bergamo ma anche in altre province, quali ad esempio Milano, Monza e Brianza, Mantova e Crema). Alcuni di questi prevedono a livello formale nel proprio organigramma la figura del coordinatore mentre altri no e, laddove questa figura esiste, le sue competenze, funzioni ed attività variano di molto in base allo specifico Servizio di cui il *manager* fa parte.

Nel momento in cui ho assunto il coordinamento di un Servizio Tutela Minori ho interloquito con Servizi che prevedevano un coordinamento metodologico forte e una gerarchia rigida, Servizi che non prevedevano alcun coordinamento metodologico ma solo un professionista (magari con competenze amministrative e non sociali) che rappresentava per gli operatori un esclusivo coordinamento formale, Servizi caratterizzati da una grande coesione interna tra coordinamento e livello operativo e altri dove invece i due livelli erano nettamente separati, Servizi che non prevedevano alcun coordinamento (magari a seguito di tagli di *budget* interni all'organizzazione).

Anche l'assunzione di questo ruolo avviene con modalità eterogenee e spesso legate più ad esigenze legate alla pratica che ad un pensiero organizzativo e funzionale definito.

Non è opportuno pensare di avere risposte standardizzate e predeterminate, né di avere il prontuario del buon coordinatore perché all'interno delle organizzazioni di servizio sociale l'attività manageriale consiste principalmente nel far funzionare il Servizio globalmente e non è possibile indicare a priori ciò che i *managers* devono o non devono fare, così come non è opportuno ingabbiare l'attività degli operatori in procedure pervasive e rigide (Biffi, 2016). Tuttavia appare comunque importante produrre conoscenza su questo ruolo, per poter aprire spazi di riflessione e di consapevolezza che possano risultare utili ai Servizi Tutela Minori e a chi ci lavora.

La ricerca si fonda sulla premessa che coloro che ricoprono funzioni manageriali nei Servizi alla persona rivestono un ruolo importante nel definire modalità operative e prassi di lavoro utilizzate dagli operatori che lavorano a diretto contatto con persone che si trovano in situazioni di bisogno, nonché nel prendersi cura degli operatori (Wilson 2009).

Da più parti è infatti riconosciuto che il livello manageriale è centrale per il buon funzionamento dei Servizi sociali e per il loro sviluppo (ESN, 2014b): i *managers* partecipano alla determinazione degli esiti dei singoli interventi e, in generale, del funzionamento dei Servizi stessi.

L'efficacia e il buon funzionamento dei servizi non dipende quindi solo dall'azione professionale degli operatori a diretto contatto con l'utenza, ma anche da come pensa e si muove chi ricopre ruoli di dirigenza e coordinamento (Wilson, 2009, p.195).

E' parso quindi interessante soffermarsi sul livello manageriale dei Servizi di *Child Protection* e su questa figura. Lo studio ha l'intento di indagarla facendo interagire due mondi che possono apparire piuttosto distanti tra loro: il mondo della gestione manageriale delle organizzazioni e il mondo del lavoro sociale.

Il primo viene comunemente associato al raggiungimento di obiettivi di efficacia ed efficienza, che vengono ottenuti indirizzando le azioni delle persone che lavorano in un'organizzazione tramite procedure e indicazioni rigide, all'interno di vincoli legati a *budget* e risorse disponibili; il secondo viene invece associato a persone che presentano bisogni e limiti nonché risorse e capacità, persone che possiedono la motivazione a cambiare la propria situazione di vita e che sono accompagnate da professionisti dell'aiuto che le sostengono nel farlo.

Come far interagire queste due realtà che sembrano così distanti tra loro? Questa è la sfida del *management* nei Servizi alla persona, organizzazioni che si distinguono per specifico oggetto di lavoro e finalità. Il particolare ambito della Tutela Minori è poi un settore di intervento con caratteristiche e un oggetto di lavoro peculiari, che richiedono un'osservazione attenta e che nel corso della trattazione verranno approfonditi.

Questa specifica tipologia di Servizi si trova spesso al centro dell'interesse pubblico e molteplici soggetti del *welfare*, a vario titolo, si interrogano sulle modalità di lavoro che essi attuano, sui bisogni che incrociano e sulle risposte che forniscono, sul tema delle risorse (economiche ed umane) coinvolte nella loro attività e sugli esiti del loro lavoro. Recentemente poi le rappresentazioni sociali che si stanno diffondendo sul lavoro sociale, e nello specifico sulla tutela minori, sono diventate un tema di sicuro interesse: l'immagine negativa degli operatori sociali, che spesso viene promossa, va a costituire una variabile importante di cui tener conto nell'attività di questi Servizi e va ad aggiungere complessità al lavoro quotidiano degli operatori di tutela minorile.

Relativamente pochi sforzi di ricerca sull'area della tutela minori hanno interessato il livello manageriale, molto più spazio è sicuramente stato dedicato al livello operativo. E' però convinzione di chi scrive, come già accennato, che anche il livello manageriale sia da osservare con estrema attenzione: anche i coordinatori, seppur nelle peculiarità legate al loro diverso ruolo, sono sottoposti al peso delle responsabilità e dei forti carichi di lavoro ed emotivi a cui sono esposti gli operatori. Essi ricoprono un ruolo significativo all'interno di questo tipo di organizzazioni, sicuramente possono agire un ruolo importante nel supportare (o meno) il lavoro dei propri operatori e costituiscono, quando ci sono, un riferimento organizzativo di cui tener conto.

E' sembrato interessante partire dalla concreta esperienza dei coordinatori lombardi per cercare di definire il loro ruolo, le funzioni che ricoprono e le competenze necessarie per

svolgere le attività a loro richieste: il materiale rivenuto nella rassegna della letteratura in merito, infatti, affronta la questione partendo dalle aspettative o dalle necessità degli operatori e, molto più raramente, dall'opinione dei *managers* stessi.

La mia ricerca ha voluto invece rivolgersi direttamente a loro, raccogliendo la loro prospettiva e cercando qualche ricorrenza nelle loro esperienze, indicazioni che provenissero dalla pratica concreta del ruolo e che potessero contribuire a diffondere conoscenza e cultura su questa figura. Come verrà preso in esame più avanti, inoltre, si è rivelato significativo indagare il livello di benessere di questi professionisti, in quanto anche per loro (così come accade per gli operatori) questo è un tema molto sentito.

E' apparso interessante approfondire come i coordinatori coniughino le competenze legate all'area di lavoro sociale di cui si occupano e quelle connesse al ruolo manageriale che ricoprono: per poter perseguire questa finalità, è stato importante prendere in considerazione anche le dimensioni organizzative che influenzano il loro ruolo.

Si è reso quindi necessario porre le basi per un avvicinamento dello studio del *management* ai principi teorici che hanno fondato, sin dalle sue origini, il *social work* e che devono essere tenuti in considerazione da quei *managers* che si trovano a svolgere la professione nello specifico contesto dei Servizi alla persona.

Recenti evoluzioni negli studi organizzativi hanno evidenziato un nuovo modo di concepire le organizzazioni, interpretate come luoghi di vite che si incontrano (Camuri, 2015) più che come contesti orientati unicamente alla produzione di profitti. In questa ottica i *managers* hanno l'arduo compito di accompagnare l'organizzazione e gli operatori a riempire di contenuti questi nuovi luoghi di vita; il loro ruolo non è contraddistinto da azioni strumentali ai fini organizzativi ma da azioni espressive connesse alla cultura e ai significati condivisi all'interno dell'organizzazione. Essi hanno a che fare con la complessità e la mutevolezza, devono facilitare relazioni e connessioni tra livelli ed istanze diverse, sviluppando anche competenze afferenti al *diversity management* (Cuomo e Mapelli, 2007; Padua, 2008).

Aver voluto individuare e raggiungere tutti i coordinatori lombardi, nonché aver voluto raccogliere la loro percezione in merito ai mandati professionali, alle attività e agli strumenti che utilizzano per perseguirli, al loro rapporto con gli operatori che coordinano, può rappresentare l'inizio di un approfondimento culturale interessante ed inedito, ma soprattutto utile per i professionisti che oggi ricoprono questo ruolo e che spesso lo fanno con le migliori intenzioni ma con indicazioni (da parte delle proprie organizzazioni e delle teorie del *management*) poco definite.

Una maggiore conoscenza prodotta su questo ruolo e una conseguente interpretazione più consapevole dello stesso, potrebbe portare ad un miglior funzionamento dei Servizi Tutela Minori, nonché ad un maggior benessere degli operatori che lavorano a diretto contatto con l'utenza, delle famiglie destinatarie degli interventi e dei coordinatori stessi. Si intende quindi far interagire il mondo della teoria del *management* con il mondo dei Servizi di Tutela Minorile, provando a gettare uno sguardo sulla pratica e a descrivere che cosa fanno i coordinatori all'interno di questo tipo di organizzazioni. In questa ottica la teoria non è stata utilizzata come strumento per ingabbiare l'osservazione, ma bensì ha avuto l'importante compito di orientare, permettendomi di avere a disposizione elementi sufficienti per leggere la realtà osservata.

Come in precedenza accennato, il disegno di ricerca ha visto l'integrazione tra il sapere teorico afferente alla sociologia delle organizzazioni e quello di *social work*: le caratteristiche dell'oggetto di indagine hanno imposto di favorire la riflessione facendo convergere, anche a livello teorico, i due mondi e questo è stato possibile in quanto l'approccio allo studio delle organizzazioni scelto (gli studi culturali) presenta degli aspetti di comunanza con i principi del *social work*, in particolare per quanto attiene il significato attribuito a coloro che hanno il compito di guida nelle organizzazioni.

La domanda di ricerca che ha costituito il filo conduttore del presente lavoro di tesi è quindi stata: cosa contraddistingue la pratica operativa dei coordinatori nei Servizi Tutela Minori lombardi?

Tale domanda ha poi previsto delle sotto-domande: quali sono le caratteristiche (socio-demografiche e formative) dei coordinatori dei Servizi Tutela Minori della Lombardia? Che attività svolgono nella loro pratica professionale? Come descrivono la loro professione, a cavallo tra operatività e *policy*, in termini di competenze richieste, criticità ed opportunità?

INTRODUZIONE

Il presente lavoro di ricerca, come accennato in precedenza, è finalizzato all'approfondimento della conoscenza del ruolo manageriale all'interno di specifiche organizzazioni afferenti all'ambito dei Servizi alla persona, ovvero i Servizi che si occupano di tutela minori all'interno della Regione Lombardia.

Con il termine tutela minori si fa riferimento ai processi e alle strutture con cui i sistemi di *welfare* si occupano della cura dei minori e del lavoro con le famiglie, a seguito di un procedimento apertosi di fronte ad un'autorità giudiziaria competente (sia essa civile o penale) o a seguito di un pregiudizio sul minore che non comporti necessariamente una segnalazione all'autorità giudiziaria ma per cui è attivo un progetto di sostegno e aiuto condiviso con la famiglia.

Si tratta di Servizi istituiti per adempiere all'obbligo per ciascun Comune di provvedere all'assistenza sociale e psicologica di minori e famiglie in situazione di rischio, pregiudizio o danno, residenti nel proprio territorio.

I Servizi che si occupano di tutela minorile sono organizzazioni complesse che operano in contesti caratterizzati da una significativa imprevedibilità, con un alto grado di differenziazione e un processo decisionale decentrato (Cabiati, 2015, p.3).

Questo tipo di Servizi si occupa della vita e della crescita adeguata di bambini e ragazzi, preferibilmente all'interno delle loro famiglie, e questo oggetto non si presta alle tradizionali logiche di rilevazione e misurazione. Nei percorsi di vita delle famiglie entrano in gioco variabili che sono difficilmente analizzabili e comprensibili alla luce di meccanismi causali lineari o di assunti univoci; gli operatori sociali che lavorano in questi contesti, non sono professionisti che producono beni materiali mediante metodologie certe e criteri scientifici definiti ma hanno a che fare con la realtà sociale, imprevedibile, complessa e multiforme, dove gli interventi non possono essere precodificati né può essere garantita certezza di applicazione o di esito (Gui, 2009; Frost e al. 2017). In carico ai professionisti che lavorano in questi Servizi troviamo il peso di individuare delle soluzioni praticabili che possano gestire e contenere i rischi e i disagi delle famiglie. Questi professionisti dovrebbero quindi saper fornire delle soluzioni ma in realtà sono gravati dal più serio dei problemi: non poter avere soluzioni (Folgheraiter, 2014).

Ad essere complesse, inoltre, non sono solo le problematiche delle famiglie e dei minori ma anche le strutture organizzative di questi Servizi, caratterizzate da un alto grado di differenziazione e dall'essere soggette a influenze che non sempre si è in grado di controllare, prevedere o riferire a determinate cause. Essi sono caratterizzati da un forte mandato giuridico, deontologico e sociale che gravita su di essi, che detta disposizioni e limiti procedurali ben determinati, ma che spesso sono contaminati da stili organizzativi disomogenei, da flussi esperienziali ambivalenti e ricchi di complessità, dall'accostarsi di apporti provenienti da differenti aree disciplinari e da contributi umani che, in quanto tali, sono imprevedibili a priori (Cabiati, 2015).

Rispetto allo specifico dei Servizi Tutela Minori lombardi, è stata svolta di recente una ricerca quantitativa, atta a descriverne caratteristiche e peculiarità (Cabiati, 2015). Da questo studio emerge che:

1. essi sono in genere caratterizzati da una contrazione degli sforzi e delle risorse dedicate ad azioni di studio, ricerca, valutazione e raccolta dati. Questo per due ordini di ragioni. Innanzitutto la maggior parte delle energie e degli investimenti in quest'area di lavoro sociale sono convogliati negli interventi pratici diretti all'utenza: questi Servizi infatti sono caratterizzati da un'intensa e pressante operatività, scandita da scadenze e tempi da rispettare, nonché da azioni da compiere a tutela di minori e famiglie. Il tempo per fermarsi a riflettere spesso purtroppo manca. In secondo luogo la peculiare natura dell'oggetto di lavoro di cui questi Servizi si occupano (la protezione del minore e l'accompagnamento delle famiglie in percorsi di recupero delle funzioni genitoriali) non si presta facilmente a logiche di rilevazione, valutazione e *accountability*;
2. in secondo luogo, si tratta di organizzazioni che non producono un bene tangibile e quindi risulta complesso parlare di evidenze o riuscire a comunicare l'operatività, l'impegno, gli esiti ma anche le esigenze e le difficoltà di coloro che le animano assieme ai diretti interessati (in questo caso le famiglie con figli minori). Molti aspetti di queste organizzazioni, permeate da una significativa presenza di soggettività, sono difficilmente analizzabili e comprensibili alla luce di assunti univoci.
3. pur essendo le organizzazioni di tutela minorile accomunate da una stessa *mission* operativa e istituzionale, nel contesto lombardo emergono forme di gestione plurime attraverso cui le istituzioni deputate per legge (gli enti locali) scelgono di organizzare il lavoro professionale e i Servizi. Nel 2015, nel lavoro di ricerca a cui si fa riferimento, si è svolta una prima ricognizione delle organizzazioni di tutela minorile lombarde e delle loro caratteristiche ma il panorama è comunque in continuo mutamento;
4. la contrazione delle risorse pubbliche destinate al *welfare* richiede un'inevitabile ripensamento sul futuro di Servizi sociali, la cui casistica è in continuo aumento (nelle linee di indirizzo regionali "Dalla Tutela minori alla presa in carico della famiglia con minori in difficoltà" del 2013 si riporta che nel 2009 la Regione Lombardia contava n.19745 fruitori del Servizio comunale di tutela minori e nel 2010 n.23698); in particolare, a livello di risorse economiche, l'area della tutela minori rappresenta una quota gravosa sui bilanci delle pubbliche amministrazioni, con conseguente interessamento dei *policy makers* che sempre più rivolgono attenzione sull'operato dei professionisti con richieste di tagli e rendicontazione delle spese.

La medesima ricerca, oltre a prendere in esame il panorama dei Servizi Tutela Minori lombardi, ha analizzato anche la pratica degli operatori che qui lavorano a diretto contatto con l'utenza. Da questo livello di approfondimento è emerso che:

1. per esercitare attività lavorativa nell'ambito della tutela minorile, sono necessarie conoscenze afferenti a diverse aree disciplinari (la

sociologia, l'etica, la psicologia, la giurisprudenza, la metodologia di Servizio sociale, la politica sociale, etc.); ciò nonostante, i campi teorici di riferimento spesso sembrano essere sovrastati da flussi di sapere personale ed esperienziale che all'interno delle organizzazioni costituiscono gran parte del patrimonio di conoscenze socializzato e tramandato tra professionisti e organizzazioni. La pratica e l'esperienza professionale maturata sul campo sembra assurgere a principale competenza richiesta;

2. in queste organizzazioni, ove l'impostazione strategica dei sistemi di *welfare* tradizionali hanno caricato sulle spalle degli operatori il mandato di risolvere i problemi delle famiglie, di dover fabbricare il benessere altrui (Folgheraiter, 2014), sono gli stessi professionisti deputati ad accompagnare i processi di incremento del *welfare* a vivere in prima persona situazioni di stress, fatica, sovraccarico e malessere;
3. emerge come prioritaria la richiesta degli assistenti sociali di poter ricevere formazione in merito a strategie innovative di intervento;
4. gli assistenti sociali che hanno preso parte a questa ricerca, riportano di godere di una buona autonomia professionale;
5. il rapido turnover e la giovane età media degli assistenti sociali testimoniano un certo spreco di risorse e una tendenza ad abbandonare i Servizi di Tutela Minori, probabilmente percepiti come eccessivamente faticosi e stressanti.

Sul livello di coordinamento dei Servizi Tutela Minori nulla è invece stato prodotto e, al di là dello specifico panorama lombardo, la letteratura in merito è abbastanza limitata: nel presente lavoro di tesi, si cercherà di produrre conoscenza rispetto a coloro che attualmente coordinano le equipe di operatori di cui abbiamo appena riportato i tratti specifici.

La formulazione delle domande di ricerca da indagare, la costruzione degli strumenti di ricerca (che verranno presentati nel dettaglio nei capitoli successivi) e l'interpretazione dei dati, sono stati realizzati facendo leva sul sapere operativo frutto dell'esperienza maturata sul campo, che ha accompagnato le dovute riflessioni teoriche. La mia esperienza concreta nei Servizi Tutela Minori mi ha portato spesso a riflettere sulla figura del coordinatore: questo è capitato sia quando ricoprivo il ruolo di operatrice, in quanto chi mi coordinava era il mio primo riferimento nei termini di sostegno e rendicontazione del mio lavoro, sia quando poi ho esercitato io stessa il coordinamento.

Come anticipato, i Servizi Tutela Minori sono contraddistinti da una complessità elevata e il loro funzionamento è ovviamente connesso a diverse variabili, non solo alla modalità di esercizio del *management*, tuttavia la figura di coordinamento ha sempre stimolato in me grande interesse e per questo ho osservato con curiosità i diversi modi in cui questo ruolo veniva interpretato nei contesti specifici dei singoli Servizi, afferenti ai diversi territori. Nei sette anni di attività di coordinamento che ho svolto fino ad ora, non sono mai entrata in contatto con materiale documentale o corsi di formazione che potessero

fornire stimoli o linee guida definite su come interpretare in modo consapevole questo ruolo così delicato.

Confrontandomi con i colleghi coordinatori (anche quelli più esperti) in merito a come avessero imparato ad interpretare tale ruolo, la risposta ricorrente che ho raccolto è stata che le competenze necessarie erano nate dalla pratica e dall'esperienza concreta più che da uno studio o una riflessione teorica.

Altro aspetto per me affascinante rispetto a questo ruolo, infine, è stata la compresenza all'interno della figura del coordinatore di funzioni tecnico-metodologiche (legate all'accompagnamento e alla supervisione tecnica del lavoro operativo) e funzioni più legate alla gestione organizzativa del Servizio (rendicontazione, programmazione degli interventi, gestione delle risorse etc.).

Negli ultimi anni, inoltre, tale curiosità si è acuita in quanto nel sistema dei servizi socio-assistenziali lombardi si è assistito ad una forte contrazione della spesa pubblica ed a minacce e attacchi al sistema di *welfare*, che hanno richiesto di far leva in maniera sempre più significativa sulle capacità delle organizzazioni di salvaguardare la qualità dei servizi pur riducendone i costi, nonché sulle competenze e abilità personali degli operatori: questo panorama emergente e fortemente problematico ha indubbiamente contribuito a rendere il quadro dei Servizi Tutela Minori più complesso e il ruolo dei coordinatori ancora più delicato.

Premesso questo, l'obiettivo generale del mio lavoro di ricerca è stato quindi descrivere la pratica operativa dei coordinatori dei Servizi di Tutela Minorile, scegliendo la Regione Lombardia come dimensione territoriale dell'osservazione (per ragioni che verranno più avanti esplicitate).

La tesi si struttura in due parti: la prima pone le basi teoriche che hanno accompagnato il successivo lavoro di analisi dei dati raccolti sul campo; la seconda parte descriverà la ricerca empirica condotta.

La prima parte della tesi rappresenta l'inquadramento teorico-concettuale della ricerca. Il primo capitolo introduce l'oggetto specifico della ricerca, definendo il ruolo del coordinatore per come lo si è inteso nello studio e collegando questa figura alle specificità connesse al *management* nei Servizi alla persona nonché all'evoluzione dei sistemi di *welfare*.

Nel secondo capitolo vengono brevemente ripercorse le evoluzioni all'interno del pensiero sociologico sulle organizzazioni, nonché riportate le caratteristiche degli studi culturali alle organizzazioni e la relativa concezione di *management*, in quanto riferimenti teorici scelti per la presente ricerca.

Nel terzo capitolo, vengono tratteggiate le peculiarità dei Servizi Tutela Minori, per quanto attiene alla loro *mission*, alle forme di gestione, alle condizioni di lavoro degli operatori e alle rappresentazioni sociali spesso si diffondono su di essi.

Nel quarto capitolo dopo aver citato le principali teorie di *social work*, viene approfondito il metodo del *Relational Social Work*, per quanto riguarda gli aspetti maggiormente connessi al ruolo del *manager*.

La seconda parte della tesi è invece centrata sullo studio empirico condotto.

Nel quinto capitolo viene esplicitato il disegno della ricerca e le scelte metodologiche effettuate, mentre nel sesto capitolo viene descritta l'indagine preliminare che si è resa necessaria nelle fasi iniziali dello studio.

Il settimo capitolo descriverà la parte quantitativa della ricerca, che ha interessato tutti i coordinatori lombardi e che ha avuto finalità prevalentemente descrittive: qui verranno presentati obiettivi, attività svolte, strumenti utilizzati e risultati emersi dall'analisi dei dati.

L'ottavo capitolo sarà invece focalizzato sull'approfondimento qualitativo che la ricerca ha previsto: verranno esplicitate le connessioni con l'indagine quantitativa svolta in precedenza, le motivazioni e le modalità del campionamento effettuato, gli strumenti utilizzati e i risultati emergenti dall'analisi dei dati.

Nel nono capitolo, infine, verranno presentate le riflessioni conclusive in merito al lavoro di ricerca svolto.

PARTE PRIMA: INQUADRAMENTO TEORICO
CONCETTUALE DELLA RICERCA

1 IL MANAGEMENT NEI SERVIZI ALLA PERSONA

In qualsiasi ambiente organizzativo in cui svolga la professione, quello del *manager* è un ruolo controverso che porta con sé complessità, incognite ed ambiguità. A maggior ragione nei Servizi alla persona questo ruolo assume caratterizzazioni specifiche.

Guardando al panorama italiano, di recente è stata svolta una ricerca nella Regione Sicilia (Castro, 2017) da cui è emerso che in questi particolari Servizi esistono eterogenei profili manageriali, che le competenze che caratterizzano questi *managers* emergono dalla pratica professionale e che a loro viene richiesto, in molte occasioni, di saper improvvisare. Questi *managers* hanno formazioni diverse ma ci sono aspetti ricorrenti che li caratterizzano.

Innanzitutto essi non sono solo burocrati specializzati ma professionisti, con una parte di mandato organizzativo ed un'altra tecnico-professionale (anche Donati, 1981; Hwang – Powell, 2009; Facchini, 2012). I *managers* che operano nei Servizi alla persona, infatti, si trovano ad agire in un contesto e con un oggetto di lavoro particolari, che influenzano la loro attività: è auspicabile che essi possiedano competenze afferenti alla gestione delle organizzazioni ma anche competenze tecniche legate all'ambito di lavoro di cui si occupa il Servizio che coordinano (Castro, 2017).

Un operatore sociale che ricopre funzioni dirigenziali deve quindi

potenziare le sue competenze tecniche specifiche in materia di programmazione e gestione di servizi e progetti, anche al fine di evitare possibili distorsioni, che potrebbero derivare dall'attribuzione di tali competenze ad altri soggetti apicali (spesso privi del necessario *know-how* professionale) presenti all'interno dell'organizzazione. Lo specialismo professionale, tuttavia, da solo, può non rivelarsi sufficiente, se ad esso non si aggiunge la capacità di leggere (talvolta di prevedere) i fenomeni che si generano all'interno del contesto organizzativo, entrando in rapporto anche critico con esso e nel contempo sviluppando sinergie e azioni costruttive verso il cambiamento (Di Prinzio, 2014, p. 53).

I Servizi sociali hanno a che fare con l'eterogenea natura della realtà sociale, insieme complesso di relazionalità e imprevedibilità, razionalità e irrazionalità; gli interventi sociali non possono essere precodificati né garantire certezza di applicazione o di esito. I professionisti che vi lavorano non costruiscono oggetti o prodotti tangibili mediante metodologie certe e criteri scientifici rigorosamente definiti (Gui, 2009). L'oggetto di lavoro del servizio sociale merita quindi una particolare attenzione in quanto il suo essere immateriale e ad altissimo impatto relazionale contribuisce a rendere ancora più complessa la relazione tra il professionista e l'organizzazione.

Nel campo dei Servizi alla persona sono quindi necessarie figure manageriali capaci di coniugare abilità gestionali e caratteristiche specifiche delle professioni di cura (Featherstone e al., 2012; Castro, 2017), in modo da evitare che i *managers* si allontanino troppo dal lavoro dei loro collaboratori e quindi dalla vita degli utenti (Glouberman e Mintzberg, 2001). La vicinanza al lavoro dei propri operatori e alla vita delle persone che

accedono ai Servizi rappresenta infatti un'opportunità ulteriore di programmazione e gestione *bottom up*, costruita appunto insieme agli operatori e agli utenti dei servizi. La distanza da queste dimensioni, porterebbe ad un approccio standardizzato e poco rispondente ai bisogni emergenti sia dell'organizzazione che degli operatori, nonché delle persone utenti del servizio.

Precedenti ricerche (Hoefler e al., 2013; Watson e Hegar, 2013; Castro, 2017) hanno messo in evidenza la complessità che contraddistingue questa funzione nei Servizi alla persona.

Questi *managers* devono infatti possedere svariate competenze, che vanno da quelle relazionali e di spirito critico, al saper mediare tra istanze diverse, al saper organizzare e gestire le procedure e le risorse interne all'organizzazione, al saper promuovere sviluppo strategico dell'organizzazione all'interno ed in relazione al contesto di appartenenza, fino alla capacità di costruire reti di istituzioni finalizzate al benessere dei cittadini e di osservare e analizzare i bisogni sociali emergenti (Castro, 2017).

Le competenze di raccolta fondi, di gestione di risorse umane e finanziaria e di conoscenza delle normative risultano certamente importanti anche a causa della necessità di far fronte alle conseguenze della crisi economica che hanno investito pesantemente anche il sistema dei Servizi socio-assistenziali. Nel contempo però emerge l'estrema importanza di riservare un occhio di riguardo anche ad altri tipi di competenze: la capacità di gestire diversi tipi di relazioni e di valorizzare le competenze di ognuno, di ascoltare attivamente e di confrontarsi con i colleghi, l'impegno per gli utenti, la dedizione alla *mission*, la visione e l'orientamento al futuro, l'integrità e l'etica. I *managers*, inoltre, devono essere ben preparati per comprendere i cittadini e le tematiche sociali (Castro, 2017).

Tali capacità vengono descritte come la struttura sulla quale poi si possono collocare abilità ulteriori e specialistiche: le competenze di gestione, quindi, non sostituiscono le competenze sociali ma invece si integrano con esse. I valori dell'efficienza e dell'efficacia non sono sufficienti del mondo dei servizi alla persona, essi devono andare in parallelo ai principi di partecipazione, fiducia, lealtà, onestà e reciprocità, giustizia sociale, equità. I *managers* che operano in questo particolare tipo di Servizi devono promuovere la cooperazione, coinvolgendo la comunità, e impegnarsi per rafforzare la partecipazione e l'amministrazione democratica, nella prospettiva di partecipare alla realizzazione di comunità capaci di lavorare per rafforzare il tessuto della nostra società nell'ottica del capitale sociale (Donati, 2003).

Finalità del lavoro dei *managers* nei Servizi alla persona è quella di promuovere il benessere delle persone e l'attenzione alla giustizia sociale (Aronson – Smith, 2010; Castro, 2017): questi aspetti connotano il ruolo di uno spessore etico che in altre tipologie di organizzazioni non è presente.

In questi contesti, cosa significa quindi lavorare per bene (Jones e al., 2009)? Per i *managers* che lavorano nei Servizi alla persona, questa nozione implica certamente il fatto di lavorare per il bene di tutte le persone che incontrano nella loro quotidianità operativa, ma soprattutto per il bene delle persone che sono in difficoltà, perché in fondo questa è la *mission* dei Servizi alla persona. Quindi il benessere della persona deve essere messo al centro come valore intangibile ma strategico, promuovendo un approccio

manageriale attento all'impegno civile ed etico, in vista di un benessere sociale ed esistenziale che vada inevitabilmente di pari passo con la crescita del valore autentico delle imprese e delle persone (Camuri, 2015).

Compito dei *managers* che lavorano in organizzazioni che si prefiggono l'ambizioso obiettivo del benessere, è quello di promuovere Servizi umani, capaci di operare per la qualità del vivere delle persone.

Proprio il benessere è il fine degli operatori sociali e per questo motivo essi dovrebbero sapersi muovere con agilità, responsabilità e consapevolezza nelle tortuose vie che permettono alle organizzazioni di *welfare* di accompagnare verso il benessere quelle persone la cui qualità del vivere pare deteriorata o precaria (Folgheraiter, 2012).

All'interno della cornice appena delineata, le azioni dei professionisti che detengono funzioni di responsabilità manageriale nei Servizi sociali devono quindi preservare le caratteristiche tipiche della professione, evitando che procedure e valutazioni standardizzate abbiano la prevalenza su un approccio globale al bisogno, tipico e specifico del lavoro sociale. Nella pratica dei Servizi tenere queste attenzioni non sempre appare semplice o scontato.

1.1 L'EVOLUZIONE DEI SISTEMI DI WELFARE

Nel presente paragrafo si delineeranno le evoluzioni nei sistemi di *welfare*, da cui conseguono approcci e ruoli diversi in capo agli operatori sociali e alle figure manageriali dei Servizi alla persona: si partirà con il tratteggiare le caratteristiche del *welfare state*, per poi passare al panorama neoliberista del *welfare mix* ed infine alla nuova prospettiva del *welfare societario* (Folgheraiter, 2003a, 2014, 2017).

Gli esordi del sistema dell'assistenza sociosanitaria sono stati contraddistinti da un modello di stato sociale burocratico (*welfare state*), che ha trovato il suo culmine tra gli anni Settanta ed Ottanta del secolo scorso.

All'interno di questa cornice, lo Stato si impegnava ad assicurare ai propri cittadini il godimento pieno dei diritti sociali, che si affiancano agli altri due ordini di diritti di rango costituzionale, i diritti civili (sicurezza, equità e giustizia) e quelli politici (regolazione del potere) (Folgheraiter, 2014). All'interno di questo sistema, chiamato anche *welfare* istituzionale, si riteneva che solo lo Stato potesse tutelare i principi dell'uguaglianza e della giustizia garantendo a tutti pari opportunità. I compiti tradizionalmente affidati alla famiglia e alla comunità venivano assunti, in quanto responsabilità sociali, dallo Stato.

A tal fine la pianificazione sociale, caratterizzata dalla valutazione dei problemi individuali e la successiva decisione di allocare i beni pubblici nel rispetto dei principi dell'universalismo, era considerata la strategia centrale. All'interno del *Welfare State*, i cittadini potevano scegliere o meno se richiedere una prestazione, ma non erano coinvolti nel pensare e nel decidere sul loro benessere in quanto era lo Stato a decidere come organizzare le prestazioni e quali erogare. Il cittadino ricopriva una posizione passiva e impotente, la sua capacità d'azione era ridotta ai minimi termini in quanto era

lo Stato a intervenire in prima battuta, sostituendosi pienamente ai cittadini e alla comunità, anche in ciò che essi avrebbero potuto o saputo fare in autonomia.

Il *Welfare State* era caratterizzato, quindi, da una forma di assistenzialismo che ha portato le persone a legittimare lo Stato e i Servizi del sistema socio-sanitario ad occuparsi in prima persona dei propri bisogni, pretendendo da loro una risposta immediata ai problemi, in quanto esperti incaricati dallo Stato nello svolgimento di tale mansione.

Tale modello di *welfare* prevedeva un livello di partecipazione dei cittadini minimo: l'utente era considerato il portatore del problema, mentre l'operatore il risolutore della situazione: questo è il modello di *welfare* che da sempre accompagna i Servizi sociali, sanitari e socio-sanitari (Raineri, 2011). In questo contesto, i *managers* avevano compiti legati alla gestione burocratica delle strutture e dei Servizi, con libertà tecnica dei professionisti all'interno di essi.

Tale modello universalista si è rivelato poco adeguato a valorizzare le competenze delle persone utenti dei Servizi, nei termini di una loro capacità di presa di decisione e di attivazione all'interno dei propri progetti di aiuto ed inoltre si è rivelato ben presto poco sostenibile anche a livello economico, in quanto pervasivo e richiedente ingenti risorse pubbliche.

Si è ben presto assistito quindi all'introduzione di meccanismi competitivi e di contrattazione, finalizzati alla contrazione della spesa sociale e tipici del cosiddetto *Welfare liberista o Welfare Mix*, che hanno iniziato a diffondersi a partire dagli anni Novanta.

In questo contesto, la soddisfazione dei bisogni della collettività continua a spettare, seppur in una dimensione ridotta, allo Stato, al quale vengono però ad affiancarsi le istituzioni del terzo settore e il non profit. Nel *Welfare Mix*, infatti, non è lo Stato che eroga il servizio al cittadino, in quanto l'erogazione spetta a organizzazioni di Terzo Settore e/o a organizzazioni di mercato che, tramite il sistema degli appalti e dei voucher, operano in regime di concorrenza. Ciò dovrebbe garantire maggior qualità ed efficienza e dovrebbe dare al cittadino l'opportunità di scegliere.

All'interno del modello di *Welfare Mix*, si considera l'utente come cliente e/o consumatore, cioè come colui che acquista la prestazione ritenuta più adatta ai propri bisogni, dal miglior fornitore. Il cittadino diventa protagonista e partecipe della risposta ai propri bisogni e in tal modo il benessere viene generalizzato (Donati, 1999). Qui la partecipazione dei cittadini è pensata a un livello superiore rispetto a ciò che avviene in un sistema di *Welfare State*. Tuttavia il fatto che l'utente possa esercitare il proprio diritto alla scelta non è così automatico o semplice, dal momento che da un lato deve disporre delle risorse economiche necessarie ad acquistare le prestazioni, dall'altro sta vivendo una situazione di difficoltà e, proprio per questo, può non essere in grado di orientarsi in un panorama così complesso.

In soccorso a queste difficoltà è stata introdotta la figura del *case manager* che dovrebbe aiutare il soggetto a leggere i suoi bisogni e contemporaneamente proporgli un progetto apposito, che rimanga dentro dei limiti di *budget* definiti. Il ruolo di *case manager* spesso viene affidato agli operatori sociali, che rischiano in questo modo di perdere le proprie funzioni operative a diretto contatto con l'utenza per sbilanciarsi su funzioni organizzative-gestionali, volte a creare un pacchetto personalizzato di prestazioni.

Nello spirito dei quasi mercati (definizione riferibile al fatto che gli utenti non sono veri e propri consumatori, in quanto nel loro accesso alle prestazioni è prevista un'intermediazione da parte della pubblica amministrazione) che caratterizza il *Welfare Mix*, il ruolo dello Stato dovrebbe consistere nell'esercitare la doppia funzione di responsabile dell'allocazione delle risorse e di supervisore dei risultati quali-quantitativi dell'offerta di Servizi pubblici, restituendo forza ai principi della sovranità e della partecipazione dell'utente/paziente (Raineri, 2011). Il quasi mercato prevede quindi la compresenza di più produttori di natura pubblica e privata, profit e non profit, all'interno di un sistema di regolazione pubblico che favorisce la libera scelta del cittadino.

All'interno di questo modello di stato sociale mercantile (*Welfare Mix*), il *manager* ha compiti di gestione delle strutture finalizzati all'efficienza e di controllo dei costi attraverso la standardizzazione e la proceduralizzazione: si segnalano a questo proposito le pericolose derive della managerializzazione dei Servizi di cui tratteremo a breve.

Oggi, in un contesto in cui si sono sperimentate le conseguenze negative di uno stato sociale orientato all'assistenzialismo ed in un contesto di forte crisi economica (all'interno del quale è molto rischioso lasciare sulle spalle di persone fragili la difficile scelta di orientarsi in autonomia nel grande e complesso quasi-mercato di vendita e acquisto di Servizi), entrambi i modelli di *welfare* in precedenza citati appaiono inadeguati: la strada più promettente pare essere quella di guardare alle relazioni come concreto mezzo per favorire il benessere sociale, all'interno di un sistema di *Welfare Societario*.

Si tratta di abbandonare la logica del *laissez-faire* per scegliere un approccio metodologico orientato a far emergere le risorse e le capacità di ogni cittadino e a promuovere un sincero processo di lavoro collaborativo in cui le persone possano svolgere un ruolo attivo.

I due modelli di *Welfare* precedentemente presentati, invece, sono centrati su un'idea unidirezionale dell'aiuto: da una parte ci sono gli esperti, incaricati di trovare le soluzioni e di fornire prestazioni, dall'altra le persone in difficoltà. Se si vuole promuovere una reale riorganizzazione economica del *welfare*, è necessario attribuire un ruolo diverso a queste ultime, seguire il principio della privatizzazione della responsabilità e attribuire ai singoli individui il dovere di rispondere ai bisogni sociali non soddisfatti (Folgheraiter, 2003).

Perseguendo tale principio, si potrà contare su reti di cura informali, chiamate a sostituire le responsabilità onnicomprensive che erano proprie dell'ente pubblico: a fare la differenza all'interno della società sono il grado di coesione e integrazione sociale che caratterizzano la comunità stessa (Folgheraiter, 2003). La logica societaria è caratterizzata dall'attesa che dalla società emergano regole migliori per il funzionamento del sistema di *welfare* e che le regole che la Pubblica Amministrazione impone siano sempre suggerite da chi le deve accettare (Folgheraiter, 2017).

Secondo Donati, la via societaria modifica in modo significativo l'approccio alle politiche sociali, poiché all'interno di questa cornice la nuova società civile è fondata sul senso politico come senso associativo (Donati e Folgheraiter, 1999): a tal proposito si parla di cittadinanza profonda e di democrazia associativa (Cohen e Rogers, 1995). Qui il livello di partecipazione dei cittadini è massimo perché le decisioni vengono prese coinvolgendo in maniera attiva l'intera società civile. Pertanto, l'orientamento valoriale di riferimento del *welfare* societario non può che essere il principio di sussidiarietà nella sua forma

orizzontale (Donati e Colozzi, 2005), dove lo Stato e i servizi socio-sanitari, non solo non si devono sostituire ma devono anzi promuovere e favorire l'agire autonomo delle famiglie o delle persone utenti dei servizi, nonché delle organizzazioni di terzo settore o dei soggetti del quarto settore.

Folgheraiter a tal proposito individua un altro modo di esplicitarsi della sussidiarietà, quello relazionale, in cui sussidiare non vuol dire soltanto che la Pubblica Amministrazione delega al mercato e neppure che delega a un livello amministrativo inferiore, ma che tra Ente pubblico e società civile si instaura una piena relazione. Siccome la società civile è essa stessa un insieme di relazioni, ipotizziamo che questo rapporto di piena interlocuzione si giochi su più livelli. È un dialogo alla pari tra enti diversi e cittadini, in cui le istituzioni socio-assistenziali chiedono aiuto alla società civile per assolvere i propri compiti statuari e, a sua volta, la società civile chiede all'ente pubblico un aiuto che non si limiti solo al denaro (Folgheraiter, 2014).

Il modello del *Welfare Societario* è quindi

forgiato sulla fiducia (fino a prova contraria) nella capacità dei vari soggetti sociali (persone, famiglie, associazioni, imprese) di interagire tra loro e la PA in modo che non solo le concrete azioni, ma anche la stessa regolazione siano compartecipate di fatto ed emergano relazionalmente (Folgheraiter, 2017, p.99).

Il *welfare* societario inoltre si basa sul concetto di *partnership*, che rappresenta il punto di partenza per la promozione dell'*empowerment*. I meccanismi di *partnership*, infatti, possono produrre elementi di valore aggiunto per gli utenti e per i Servizi, se entrambe le parti si fanno carico di maggiori responsabilità l'una verso l'altra: i cittadini motivati di una comunità sono incentivati ad attivarsi creando e gestendo strutture associative che diventano il motore ideativo e operativo delle misure di benessere ritenute necessarie o auspicabili; le istituzioni pubbliche e i sistemi professionali si pongono in una posizione di supporto e incentivazione (Folgheraiter, 2000, 2003).

In questa ottica, in cui le organizzazioni dovrebbero essere orientate ad uno stato sociale comunitario (*Welfare Society*), il *manager* favorisce una gestione dei Servizi aperta a funzioni di supporto relazionale. All'interno del *welfare* relazionale, il livello manageriale crea le condizioni in ciascuna organizzazione affinché i propri operatori possano agire come facilitatori di reti sociali e considerare i propri utenti come risorse capaci di riportare verso l'organizzazione il relativo apprendimento.

Nella cornice del *welfare* relazionale, quindi, ad ogni livello si può attribuire uno specifico ruolo (Folgheraiter, 2009, materiale didattico non pubblicato).

- *Livello della pianificazione macro (Policy)*: creano le condizioni affinché le singole organizzazioni locali agiscano in rete sia come elaboratori di politiche sia come strutture di supporto per le relazioni e non (solo) quali fornitrici di prestazioni in concorrenza. Imparano dai modelli che funzionano. Aprono canali di comunicazione diretta con la società (forum, comitati consultivi, ecc.);
- *Livello del coordinamento intermedio (Management)*: i dirigenti, il *management* intermedio e i coordinatori d'area o d'equipe all'interno di ciascuna organizzazione creano le condizioni affinché i propri operatori professionali

possano agire come autonome e responsabili guide relazionali nell'interazione con le reti sociali e riportare poi nell'organizzazione il relativo apprendimento;

- *Livello di campo, a diretto contatto con l'utenza (Field)*: gli operatori sociali professionali creano sul campo le condizioni affinché i vari portatori di interessi (*stakeholders*) con cui impattano nelle varie situazioni (cittadini motivati/volontari/carer familiari/utenti/ altri colleghi) abbiano il potere di agire creativamente e responsabilmente per il bene comune;
- *Comunità e società informale (Society)*: i cittadini e le associazioni locali si attivano anche autonomamente per risolvere problemi comuni o per porre questioni o esercitare pressioni o controlli nei confronti del sistema/mercato di servizi. Sono disponibili a interagire e cooperare con i servizi e i singoli professionisti.

Si sottolinea che il livello indagato dalla presente ricerca è quello che nell'elenco di cui sopra viene definito *management*: dalla disamina appena portata si evincono tratti interessanti rispetto alla descrizione del ruolo, che sono stati tenuti in considerazione negli approfondimenti svolti.

La presente ricerca, come vedremo più avanti nella trattazione, ha rivelato che la maggior parte dei coordinatori dei Servizi Tutela Minori lombardi sono assistenti sociali e quindi si ritiene utile soffermarsi brevemente sul ruolo di questa figura professionale nel sistema di *welfare*, facendo un affondo sul ruolo dell'assistente sociale dirigente.

1.2 L'ASSISTENTE SOCIALE NEI RUOLI MANAGERIALI

Le radici della professione di assistente sociale vengono associate alle prime *charities* di fine Ottocento (Woodroffe, 1962; Seed, 1973; Jordan, 1984), all'interno delle quali l'aspetto missionario era preponderante e la finalità morale dichiarata. Anche in Italia l'impegno sociale è stato tradizionalmente legato al mondo cattolico: per molto tempo l'assistenza è stata prerogativa della componente ecclesiastica in quanto le comunità religiose erano molto attive a livello locale nel fornire assistenza ai bisognosi.

Solo nell'Ottocento si sono sviluppate le prime forme di assistenza organizzata, l'età moderna è infatti il momento in cui la beneficenza e l'assistenza tradizionali cominciano a porre in atto delle procedure finalizzate a garantire l'efficienza e l'efficacia degli interventi (Bortoli, 2013).

La letteratura considera la Seconda Guerra mondiale una sorta di spartiacque tra due mondi: da qui in poi, il lavoro sociale si sviluppa con maggiore compiutezza e, a fronte di competenze specifiche trasmesse da scuole specializzate, l'assistente sociale inizia ad occuparsi professionalmente delle situazioni di bisogno più varie. In particolare si riporta il Convegno di Studi di Tremezzo (1946), famoso perché in esso vengono definiti i temi centrali del suo lavoro, nonché i compiti specifici afferenti a quella professione specifica (Cacioppo e Tognetti Bordogna, 2008).

Rispetto ai temi, essi vennero identificati in:

- assistenza sociale e legislazione del lavoro;
- assistenza all'infanzia e ai minori;
- i problemi del dopoguerra.

Rispetto ai compiti specifici dell'assistente sociale, si condivide che essi dovessero essere:

- l'aiuto ai meno capaci per far valere i loro diritti;
- fare da mediatore tra i bisogni dei cittadini e le risorse istituzionali, tra persone e società;
- fare prevenzione verso le situazioni personali e sociali che possono rendere le persone dipendenti dagli enti di assistenza;
- fornire assistenza di tipo psicologico attraverso soccorsi materiali.

L'evoluzione della professione in Italia si sviluppa all'inizio degli anni Cinquanta del secolo scorso, in organizzazioni pubbliche e private dove agli assistenti sociali viene richiesta per lo più la presa in carico di situazioni individuali, a scapito di compiti relativi alle dimensioni più di sistema dei Servizi (Mari e al., 2012).

Negli anni Settanta, contestualmente all'esplosione dello stato sociale di cui abbiamo trattato in precedenza, la professione si colloca quindi nell'alveo degli aiuti individuali: gli assistenti sociali lavorano prevalentemente in servizi specialistici e di settore, rischiando a volte di perdere di vista la visione di insieme per investire all'interno di spazi di esclusività nel rapporto diretto con l'utenza.

Con la crisi del *Welfare State* tradizionale si osservano però cambiamenti importanti: di pari passo alla modifica del sistema di *welfare*, anche la relazione tra gli interventi di aiuto alla persona e le attività di progettazione e organizzazione dei Servizi tende a rinforzarsi. L'ambito di lavoro dell'assistente sociale diventa

uno spazio esteso che vede nuovi centri e nuove periferie, che a progetti personalizzati aggiunge azioni di sviluppo di comunità, che riformula assetti organizzativi, che sperimenta nuove formule di servizio, che inventa strategie d'azione locale per i diritti di cittadinanza, che attiva progetti di sviluppo, che promuove e coinvolge nuovi attori sociali, che cerca e gestisce risorse umane, tecnologiche, economiche. (Mari e al., 2012, p. 12)

Si riporta che, da questo punto in poi, l'ambito del lavoro sociale ha previsto tre macro aree di intervento che avrebbero poi caratterizzato la sua storia futura in maniera continuativa: il *casework*, il *groupwork* e il *community work*.

All'interno del *casework* l'interesse è centrato sulla singola situazione del portatore del bisogno e la finalità dell'intervento riguarda principalmente il miglioramento della situazione di una specifica persona o famiglia; nel *groupwork* il gruppo rappresenta lo strumento per favorire e sviluppare la partecipazione e la condivisione dei problemi, la finalità riguarda principalmente il miglioramento delle situazioni di alcune persone o famiglie accomunate da interessi analoghi. Nel *community work* il focus si sposta dal singolo individuo alla dimensione collettiva con il presupposto che debba essere la popolazione a rendersi partecipe e attiva; la finalità riguarda principalmente il definire le esigenze e i problemi della comunità con l'obiettivo di progettare delle modalità di risposta utilizzando le risorse disponibili ed incentivando iniziative di prevenzione, promozione e sensibilizzazione (Raineri, 2011; Cacioppo e Tognetti Bordogna, 2008).

Twelvetrees (2002) sostiene che esso sia il processo con cui si sostiene la gente comune a migliorare la propria comunità, attraverso un'azione collettiva.

Gli assistenti sociali operano in ciascuna di queste aree e presumibilmente spesso anche in contemporanea. Nel tempo, infatti, le funzioni che questi professionisti svolgono all'interno del sistema di *welfare* si sono sviluppate ed ampliate, lasciando spazio all'emergere di diversi modelli teorici di servizio sociale, che caratterizzano l'evoluzione storica di questa figura professionale e che inevitabilmente sono connessi alle trasformazioni dello stato sociale.

L'assistente sociale oltre ad esercitare la propria professione a livello di campo, può ricoprire anche ruoli manageriali all'interno dei Servizi.

Negli anni Quaranta nascono le prime esperienze in questo senso, a seguito della costituzione (nel 1946) della *Scuola per dirigenti di lavoro sociale* presso l'Istituto di Psicologia dell'Università di Roma (Mari e al., 2012). Le prime sperimentazioni di direzione tecnica da parte di assistenti sociali avviene presso enti nazionali preposti a realizzare programmi di sviluppo e organizzazione comunitaria in aree rurali e urbane: con lo scioglimento di tali enti nei decenni successivi, tuttavia, la figura del dirigente tecnico di servizio sociale scompare, ad eccezione dei Servizi Minorili del Ministero di Grazia e Giustizia.

In merito ai compiti manageriali svolti da assistenti sociali, tuttavia, *l'Ordinamento della professione di assistente sociale e istituzione dell'Albo Professionale* (L. 84/1993) riporta:

l'assistente sociale svolge compiti di gestione, concorre all'organizzazione e alla programmazione e può esercitare attività di coordinamento e di direzione dei servizi sociali (L.84/1993 art.1 comma 2).

Il D.P.R. 5 giugno 2001 n. 328, che disciplina le attività professionali che l'assistente sociale può svolgere in contesti organizzativi, evidenzia l'esercizio di funzioni marcatamente dirigenziali, gestionali e valutative associate alla figura dell'assistente sociale specialista che, secondo la normativa sopra citata all'art. 21 comma 1, sono articolate in:

- elaborazione e direzione di programmi nel campo delle politiche e dei Servizi sociali;
- pianificazione, organizzazione e gestione manageriale nel campo delle politiche e dei Servizi sociali;
- direzione di Servizi che gestiscono interventi complessi nel campo delle politiche e dei Servizi sociali;
- analisi e valutazione della qualità degli interventi nei servizi e nelle politiche del Servizio sociale;
- supervisione dell'attività di tirocinio degli studenti dei corsi di laurea specialistica della classe 57/S - Programmazione e gestione delle politiche e dei Servizi sociali;
- ricerca sociale e di servizio sociale;
- attività didattico-formativa connessa alla programmazione e gestione delle politiche del servizio sociale.

L'assistente sociale si propone quindi

come figura significativa del *management* dei servizi, in particolare per ciò che riguarda: gestione dei casi, competenze progettuali e gestionali, consulenza agli organismi politici/agli amministratori/ai referenti di servizi privati, promozione della partecipazione e dell'attivazione comunitaria, in coerenza con i principi della professione (Biffi, 2016, p.28).

La L. 328/2000, inoltre, all'art. 12 esplicita la necessità di individuare, per le figure professionali sociali, le modalità di accesso alla dirigenza, che vengono quindi poste in prima linea in quanto detentori di un sapere teorico e pratico pertinente alle finalità e al sistema delineato dal legislatore.

L'incarico manageriale nei Servizi pare coerente alle funzioni degli assistenti sociali anche alla luce della formazione suddivisa in formazione di base e specialistica: quest'ultima è intesa come ulteriore approfondimento delle competenze progettuali, gestionali e di ricerca degli assistenti sociali (Mari e al., 2012).

Il lavoro manageriale viene inoltre previsto dal Codice Deontologico degli assistenti sociali (2009) per favorire un assetto organizzativo dei Servizi sociali in grado di fronteggiare la complessità dei processi, senza perdere di vista i diritti di cittadinanza e i valori che sono alla base dei Servizi alla persona.

1.3 LA PERICOLOSA DERIVA DELLA MANAGERIALIZZAZIONE

Di questi tempi, non appare esagerato affermare che il sistema dei Servizi socio-assistenziali stia attraversando un periodo di forte crisi.

I cambiamenti avvenuti sul piano della legislazione e delle politiche sociali, con l'avvento del pensiero neoliberista, hanno alterato in misura sostanziale gli scenari in cui si muovono le professioni sociali, provocando un clima di insicurezza e di incertezza al loro interno (Lymbery in Folgheraiter, 2003, p. 93).

Negli ultimi vent'anni, i Servizi sociali hanno sperimentato, in diversi Paesi, tutta una serie di trasformazioni organizzative e di *policy* che, come dice Mohr (2012), sono state ricondotte all'etichetta di *managerialismo*.

Nei Servizi alla persona si sta assistendo ad una forte spinta verso la managerializzazione, che altro non è che un'estensione al settore pubblico del modo di operare tipico delle imprese private (Pollit, 1993; Farnham e Horton, 1996). Sulla scia delle riforme dei governi neo-liberali, infatti, la politica sociale e il *welfare* sono pensati come campi di intervento residuali dello Stato: il *welfare* all'interno di queste concezioni è primariamente una responsabilità della famiglia e della comunità e, dato che lo Stato è oppressivo e inefficiente, occorre minimizzarne l'azione (Rogowski 2011).

Questa trasposizione delle logiche di mercato tipiche delle aziende private al settore dei Servizi pubblici alla persona, comporta (Folgheraiter, 2003, p. 101):

- l'adozione di un orientamento più spiccatamente imprenditoriale in tutte le attività dei servizi sociali (Harris, 1998);

- un maggior controllo sul potere dei professionisti, grazie a nuove forme di regolazione e a metodi di valutazione innovativi, ma anche in forza del ruolo di maggiore centralità assunto dai consumatori (Clarke, 1998);
- l'assegnazione agli operatori sociali di un ruolo chiave nei processi di razionalizzazione degli interventi e nella selezione dei beneficiari degli interessi stessi (Harris, 1998);
- la pressante esortazione, indirizzata alle organizzazioni di *welfare*, a conformare la cultura interna all'accettazione di principi quali la precisa "targetizzazione" delle prestazioni, da un lato, e l'esistenza di inevitabili limiti in fatto di *budget*, dall'altro (Clarke, 1998);
- il tentativo di tenere ben distinta l'anzianità di servizio nell'organizzazione dalla mobilità di carriera (ascendente) (Hugman, 1998), in modo da mettere ben in chiaro la differenza, o meglio la superiorità professionale, delle funzioni di *management* rispetto alle mansioni amministrative;
- l'esercizio di un controllo più diffuso, da parte del *management*, sulle forme e le modalità di lavoro degli operatori sul campo (Harris, 1998).

Anche Mohr (2012) tratta delle conseguenze delle riforme managerialiste sui Servizi alla persona, riportando che questi ultimi vengono concettualizzati come erogatori di prestazioni dove le persone vengono concepite come consumatori. Secondo Tsui e Cheung (2004), inoltre, l'impatto del managerialismo nel mondo dei Servizi alla persona può essere riassunto in otto punti:

- l'utente diventa un cliente pagante ed in quanto tale, come avviene nel settore privato, egli ha sempre ragione e la sua soddisfazione in merito al servizio ricevuto assume significativa importanza nella definizione della qualità delle organizzazioni;
- come ricorda Pollitt (1990), sono i *managers* e non gli operatori a diretto contatto con l'utenza a ricoprire un ruolo centrale nell'organizzazione. Gli operatori si limitano ad attuare ciò che i *managers* pensano, pianificano e decidono;
- gli operatori non sono esperti e professionisti, in quanto non dispongono della necessaria discrezionalità e autonomia per definirsi tali, si sentono spesso più burocrati alienati che professionisti;
- i promotori del managerialismo sono convinti che un buon *manager* possa fare a meno di una competenza professionale espressamente orientata al settore di *policy* in cui lavora;
- il modello di conoscenza dominante è quello manageriale e non – come sarebbe più consono nel campo dei servizi alla persona – la preparazione e l'esperienza professionale;
- il contesto in cui i Servizi vengono concepiti è il mercato, non la società o la comunità: dato che il valore di mercato è in definitiva il criterio decisionale prevalente, inevitabilmente i *managers* si preoccupano della competitività dei Servizi e non del vantaggio degli utenti;
- il parametro di ogni azione non è l'efficacia (raggiungimento di obiettivi) ma l'efficienza, intesa come economicità;
- la qualità, spesso, si identifica con gli *standard* e nella definizione di questi ultimi, nonché nella misurazione delle performance, spesso vengono presi in considerazione solo elementi quantificabili e suscettibili di valutazione

quantitativa, come già in precedenza accennato poco vicini ai Servizi alla persona. L'ossessione per la valutazione e la rendicontazione, intesa come mera documentazione burocratica, comporta che gli operatori debbano sottrarre tempo all'utenza per impiegarlo nell'espletamento delle pratiche burocratiche.

Riprendendo una ricerca condotta da Tousijn e Dellavalle (Tousijn - Dellavalle, 2017) e promossa dal Dipartimento di Culture, Politica e Società dell'Università di Torino, si riporta come le tendenze alla managerializzazione abbiano introdotto nel panorama dei Servizi sociali strumenti che si sono rivelati controproducenti.

All'interno di tale studio si riporta come la definizione di stringenti criteri di *eligibility* (uno degli strumenti attraverso cui si è lavorato sulla contrazione della spesa pubblica), non solo abbia ridotto significativamente l'accesso dell'utenza ai servizi, ma abbia contribuito a rinforzare, in molti casi, gli effetti perversi dell'assistenzialismo (Lyons, 1998). Altri strumenti tipici del managerialismo nei servizi alla persona sono inoltre la categorizzazione del bisogno cui segue l'erogazione di una risposta di servizio standardizzata (Howe 1996) e le *evidence based practices* (Sackett e al., 1997; Harlow e al., 2013).

Cedendo alle influenze appena delineate, i Servizi sociali corrono il rischio di essere guidati nel loro agire dai *budget* a disposizione invece che dalle persone che sono in situazione di bisogno e gli operatori rischiano di perdere la loro autonomia professionale dentro processi di burocratizzazione. In conseguenza a questa tendenza, infatti, si assiste al rischio di una loro rigida adesione procedurale che può essere proposta o imposta dall'amministrazione e che può influenzare fortemente il loro agire nei servizi stessi (Gui, 2009).

Rispetto ai Servizi sociali, Harlow et altri autori (2013) evidenziano come il managerialismo abbia agito in quattro direzioni, provocando:

- una frammentazione del lavoro sociale, attraverso la creazione di aree specialistiche e l'assegnazione, come in una catena di montaggio, a diversi professionisti delle diverse fasi di lavoro dello stesso intervento;
- la deprofessionalizzazione degli operatori;
- un aumento del tecnicismo e la managerializzazione dei ruoli;
- la perdita dell'autonomia professionale.

Dominelli (2005) evidenzia come queste tendenze siano pericolose, innanzitutto perché ritiene che l'introduzione e l'enfasi su procedure standardizzate di valutazione delle situazioni distolgano l'attenzione dell'operatore dai fattori che hanno portato alla situazione problematica ed in aggiunta favoriscano atteggiamenti e approcci deresponsabilizzanti.

L'attaccamento a procedure e tecniche precodificate allontana la possibilità di un intervento nel quale poter esercitare autonomia e competenza professionale e conduce all'attribuzione di grande valore, a volte esclusivo, agli aspetti formali dell'intervento piuttosto che a quelli sostanziali (Folgheraiter, 2011).

Adottare una prospettiva managerializzata nei Servizi alla persona, rischia inoltre di privilegiare chi ha maggiori risorse per farcela, seppur in nome di principi cari al servizio

sociale quali l'autonomia, l'autodeterminazione della persona, l'attivazione e la responsabilizzazione. Se questi importanti principi non poggiano su di una dimensione di relazionalità e fiducia, possono diventare controproducenti e pericolosi.

Diversi studi (Clarke, J. Newman, 1997, Hojer, 2011, Guidi R., 2011) hanno inoltre mostrato come il managerialismo non abbia mantenuto la promessa né di maggiore efficienza né di efficacia, aumentando solo la burocrazia.

Uno studio svedese (Hojer, 2011) sull'introduzione dell'approccio managerialista nei servizi per la protezione dell'infanzia evidenzia come nella pratica gli operatori non seguissero le procedure indicate perché troppo riduttive della complessità delle situazioni seguite ed eccessivamente costose in termini di tempo impiegato per la rendicontazione. Studi analoghi (Ferguson I., 2004) condotti in Inghilterra hanno dimostrato come gli assistenti sociali impieghino più del 70% del loro tempo di fronte al computer (Bertotti, 2012).

Il livello manageriale dei Servizi alla persona è stato a lungo appannaggio della cultura amministrativa, che storicamente ha prevalso su quella tecnica di servizio sociale professionale, tuttavia su quest'ultima va mantenuta significativa e continua attenzione. Il servizio sociale così standardizzato rischia di subire una trasformazione che impoverisce il concetto di cura, privandolo delle componenti relazionali (Fargion, 2009) e privando i Servizi alla persona delle loro specificità.

1.4 LA RIFLESSIVITÀ DEL *MANAGER*

Per far fronte alle tendenze managerialiste sopra accennate, alcuni autori propongono modelli di lavoro riflessivi che entrano in contrasto con i modelli difensivi legati a orientamenti e pratiche rigidamente connessi agli aspetti procedurali dell'attività (Gosling e Mintzberg, 2004; Gui, 2009; Banks, 2011). In questo tipo di riflessioni, vengono contrapposte due idee del *manager* (Biffi, 2016, p.32):

- una più difensiva, caratterizzata da una rigida adesione alle procedure e agli adempimenti definiti dalla normativa e/o dall'ente. Il professionista si percepisce come un mero funzionario che deve agire in base ai valori dell'ente;
- una riflessiva, che promuove l'integrazione di conoscenze/valori/abilità/tecniche, all'interno della quale il professionista si mette in gioco e si assume la responsabilità degli interventi con il rischio di entrare in conflitto con i valori dell'ente nel quale lavora.

L'atteggiamento riflessivo all'interno delle organizzazioni, nell'osservanza dei vincoli che esse portano con sé, appare come un elemento in grado di influenzare positivamente l'azione dei professionisti nonché gli esiti degli interventi (Gui, 2009).

Una pratica riflessiva, come afferma Sicora:

comprende la ricerca del significato di tali situazioni particolari e la riflessione sulle comprensioni che sono implicite nella propria azione e che il professionista esperto fa emergere, critica, ristruttura e incorpora nell'azione successiva riproducendola in senso migliorativo (Sicora, 2010, p.28).

In merito al concetto di riflessività e di *manager* come agente riflessivo all'interno della struttura organizzativa in cui opera, ci rifacciamo brevemente anche al pensiero di Giddens.

Per il sociologo inglese, tutti gli esseri umani sono agenti competenti, nel senso che fanno molte cose sulle condizioni e le conseguenze delle proprie azioni.

Tale conoscenza-competenza è una caratteristica fondamentale della coscienza pratica, che può trasformarsi in coscienza discorsiva (in grado di descrivere ciò che si fa e perché) di fronte alle circostanze della vita.

Nel pensiero di Giddens, la competenza degli attori umani è sempre limitata dall'inconscio da un lato, nonché dalle condizioni non riconosciute e dalle conseguenze non volute dell'azione dell'altro. Per lui alcuni dei compiti più importanti della sociologia sono proprio l'esplorare questi limiti, oltre che l'indagare il significato delle conseguenze non volute delle azioni e le connotazioni ideologiche dei limiti delle azioni stesse.

Per Giddens l'attore sociale non è un elemento vuoto, ma sempre un agente riflessivo.

Il monitoraggio riflessivo dell'attività è una caratteristica permanente dell'azione quotidiana di ogni persona e non investe soltanto la condotta del singolo ma anche quella degli altri. In altre parole, non solo gli attori tengono un monitoraggio continuo del flusso delle loro attività e si aspettano che gli altri facciano lo stesso per quanto li riguarda, ma hanno anche, di routine, un monitoraggio di aspetti sociali e fisici dei contesti in cui si muovono (Giddens, 1990).

Più nel dettaglio, per lui la soggettività si compone di controllo riflessivo (che fa riferimento alla coscienza pratica, quindi tacita), razionalizzazione (che fa riferimento alla coscienza discorsiva, quindi ragionata) e motivazione/cognizione inconscia (si ha quando si interrompe la routine dell'agire ed è potenziale per l'azione umana).

Ne *La costituzione della società* egli riconosce che così come le azioni individuali sono limitate dalle strutture, allo stesso modo esse sono portatrici del cambiamento sociale. Il concetto di dualità della struttura cerca di spiegare proprio questo aspetto: le strutture impongono vincoli alle azioni ma contemporaneamente le rendono possibili. Affinché azione sociale e struttura vengano opportunamente comprese, devono quindi essere studiate insieme: le prime, infatti, sono formate, rafforzate e cambiate attraverso le azioni dei soggetti e queste possono aver luogo ed assumere senso solo sullo sfondo delle strutture. In Giddens lo studio della strutturazione del sistema sociale diviene lo studio di come il sistema, nel generare risorse e norme strutturali, è riprodotto dall'interazione sociale.

Giddens si interessa di stabilità delle forme sociali (che nella sua teorizzazione si accompagna alla stabilità psicologica del soggetto) introducendo il concetto di *routine*: buona parte della relativa stabilità del sociale nello spazio/tempo è spiegabile attraverso i processi di routinizzazione. La conoscenza tacita (o pratica) è un elemento quasi automatico alla base dell'agire.

Le *routines* permettono di ottenere i propri obiettivi minimizzando i costi psicologici; inoltre secondo Giddens esse rafforzano la fiducia nelle proprie capacità e aumentano la percezione di attendibilità del proprio modo di interpretare la realtà. L'agire, quando si declina in termini di ripetitività e stabilità, tende a rappresentare una sicurezza per gli

esseri umani. L'autosimilarità delle *routines* sociali garantisce stabilità strutturale a livello sistemico (struttura) e stabilità psicologica a livello di *agency*.

Le strutture per Giddens sono qualità relativamente stabili che fissano il tempo e lo spazio dei sistemi sociali, qualità che permettono la riconoscibilità delle pratiche sociali da parte degli attori in determinati contesti spazio-temporali. La struttura assume le fattezze di un elemento persistente, ma non statico.

Per Giddens, infatti, è ovviamente concepibile il mutamento sociale, inteso come nuove articolazioni che si producono nella struttura sociale: per lui tali articolazioni sono simili a sé stesse ma non equivalenti. La *routine* non è quindi avvicinata alla stasi (in quanto l'azione è sempre trasformativa per lui nello spazio/tempo) ma è più identificabile come una riproduzione automatica di modelli sociali codificati, corredata da una reazione ai condizionamenti del contesto socio-culturale (trasformazione intenzionale).

Gli effetti di una trasformazione intenzionale sono fuori dal controllo del soggetto agente e sono quindi da considerarsi effetti emergenti; possono tradursi anche in effetti inattesi, sebbene abbiano una base intenzionale che risiede nell'agire dell'attore.

L'idea che l'utilizzo di una regola equivalga a una pratica che genera nuove regole e nuove pratiche, apre la strada a una visione del cambiamento come insito nella stessa reiterazione e, inoltre, consiste in una sostanziale assimilazione tra azione e potere. Se l'azione incarna la capacità di ottenere determinati risultati, di fatto azione e potere coincidono.

Si è riportato uno stralcio del pensiero di Giddens per meglio specificare cosa si intenda per *manager* riflessivo: un professionista in stretta connessione con la propria organizzazione (struttura all'interno del quale esplica la sua azione lavorativa e quella degli operatori), capace di considerare le regole e i vincoli che questa pone come condizioni necessarie alla propria azione ma anche prodotto e conseguenza del proprio agire. In questa concezione lo spirito critico e la capacità d'azione riflessiva del *manager*, nonché l'interazione tra la sua azione e quella degli operatori, permettono all'organizzazione di evolvere e cambiare in modo costruttivo.

Anche Schon (1991) propone il concetto di riflessione in azione: esso consiste in un approccio alla realtà aperto e fiducioso (Raineri, 2004a), aperto ad eventuali modifiche (alla luce di dati nuovi emergenti) e fiducioso nel senso che la conoscenza di una situazione è autentica nel momento in cui avviene ma non assoluta. Secondo il pensiero di Schon, il professionista pensa mentre agisce, deducendo ciò che è meglio fare in quel preciso momento.

Il lavoro manageriale, spesso descritto come un ambito in cui è fondamentale tenere la marcia e dove non c'è tempo per rallentare e pensare, necessita invece di spazi di riflessione. I *managers* hanno bisogno di ritagliarsi uno spazio per meditare sulle loro esperienze, alla ricerca del significato delle azioni quotidiane (Gosling e Mintzberg, 2004): ciò significa porsi delle domande e fare collegamenti non solo rispetto a ciò che accade nelle loro organizzazioni, ma anche in relazione ai motivi per cui si verificano degli accadimenti o si evidenziano delle necessità.

E' necessario quindi che nelle organizzazioni si diffondano operatori capaci di riflettere sulle pratiche ma questo non sempre risulta semplice: soprattutto nel panorama dei

Servizi sociali si verificano forti pressioni, molteplici aspettative e richieste che spesso spingono inesorabilmente ad azioni poco pensate.

I contesti organizzativi afferenti alle professioni d'aiuto infatti generano facilmente tensioni, vissuti di frustrazione, logoramenti e stress che alla lunga possono sfociare nel *burn out* se non vengono accolti e rielaborati in adeguati spazi di pensiero. Di fronte ad un'esposizione prolungata a situazioni stressanti, infatti, qualsiasi individuo può mostrare difficoltà di reazione e rifugiarsi in modalità difensive poco riflessive ma anche poco funzionali.

Questo vale sicuramente per gli operatori, a stretto e diretto contatto con i problemi di vita delle famiglie e dei minori che accompagnano ma, come vedremo più avanti nella trattazione, riguarda anche i coordinatori.

1.5 LA RELAZIONE TRA MANAGERIALITÀ E LEADERSHIP

Volendo concludere la panoramica sul ruolo del *manager* nei Servizi alla persona, in aggiunta a quanto già esposto sembra importante soffermarsi su uno dei temi posti al centro dell'attenzione di studiosi di organizzazione e di *management*, ovvero la relazione tra managerialità e *leadership* (Lawler e Bilson, 2009).

Il termine *leader* deriva dal verbo *to lead*, che significa condurre o guidare: essere un *leader*, a livello letterale, significa quindi stabilire una direzione ed influenzare gli altri a seguirla.

Spesso il concetto di *leader* viene associato a quello di *manager* pur non essendo i due termini sovrapponibili; diversi autori hanno infatti evidenziato le differenze nei due concetti, in modo da precisare le specificità di ciascuno (Lawler e Bilson, 2009).

La *leadership* e il *management* sono due modalità d'agire distinte, ciascuna connotata da attività e funzioni proprie. Entrambe sono necessarie per avere successo in un contesto di mercato sempre più complesso e incerto (Kotter in Quaglino, 1999) ma evidenziano delle specificità.

In particolare le differenze tra i due concetti si riferiscono al fatto che la *leadership* può essere diffusa e dunque non è solo prerogativa dei *manager* ma una competenza che può appartenere alle persone in generale. In linea con questa interpretazione e collocando il concetto all'interno dei contesti organizzativi, essa fa riferimento alla capacità di influenzare gli altri e di indurli a impegnarsi nel conseguimento degli obiettivi generali dell'organizzazione (Quaglino e Ghislieri, 2004), al di là del ruolo che ricoprono.

Il *management* invece è considerato come il raggiungimento degli obiettivi organizzativi in maniera efficace ed efficiente, attraverso la pianificazione, l'organizzazione, la costruzione dello staff, la direzione e il controllo delle risorse organizzative (Daft, 1999, in Quaglino e Ghislieri 2004). I *managers* sono tali in quanto l'organizzazione assegna loro tale funzione, mentre i *leader* esercitano la loro influenza a prescindere dal titolo formale ricoperto nell'organizzazione (Brilliant, 1986 e Northouse, 2001 in Nancy, 2005).

In quest'ottica la *leadership* non sostituisce il *management*, ma si può aggiungere ad esso (Quaglino e Ghislieri, 2004).

Il *manager* è, quindi, colui che pianifica e gestisce il *budget*, organizza e controlla, sceglie i collaboratori e dedica la sua attenzione ai beni e servizi dell'organizzazione come un capo; le qualità che gli sono riconosciute sono la distanza emotiva, l'esperienza e la competenza; i principi a cui tende sono l'uniformità e il controllo, finalizzati a mantenere la stabilità organizzativa.

Il *leader*, di contro, è colui che crea visione e strategia, che crea una cultura condivisa fondata su valori comuni, che sostiene la crescita dei suoi collaboratori e che dedica attenzione alle persone, ispira e motiva i collaboratori, agendo come un *coach*; le qualità che gli vengono riconosciute sono vicinanza emotiva, apertura, ascolto, coraggio e integrità e i principi a cui tende sono: diversità, motivazione, discontinuità, con il risultato atteso di creare cambiamento (Quaglino e Ghislieri, 2004).

Numerosi sono stati gli approcci che hanno approfondito la tematica della *leadership* e di conseguenza risulta difficile riportarne una definizione univoca. Il cosiddetto approccio caratteriologico definisce ad esempio la *leadership* come una qualità posseduta solo da alcuni individui, caratterizzati dal possedere tratti non ordinari, che altri non possiedono e che li rende più efficaci o efficienti rispetto alle altre persone (Gabassi, 1998).

Tuttavia lo studioso che è universalmente riconosciuto come padre di questo genere di studi è Lewin, che individua tre stili di *leadership* (Quaglino e Ghislieri, 2004; Bonazzi, 2006; Biffi, 2016):

- il *leader* autocratico tende a centralizzare l'autorità, trae potere dalla propria posizione e lo gestisce attraverso il controllo, la coercizione, le punizioni e le ricompense;
- il *leader* democratico delega la propria autorità, incoraggiando la partecipazione e affidandosi, oltre che alla propria competenza, anche a quella dei suoi collaboratori; ha un potere conferitogli dal rispetto e dall'influenza dei colleghi;
- il *leader* con lo stile *laissez-faire* tende ad essere passivo nella relazione con il gruppo, evitando di agire proattivamente e intervenendo laddove richiesto dal gruppo stesso.

In continuità con il pensiero di Lewin, si sono susseguiti nel tempo studi che hanno individuato sempre più numerosi stili di *leadership*.

Tra questi, quello che in questa sede sembra interessante riportare è il *leader* trasformazionale (Bass, 1985; Lawler e Bilson, 2009) o carismatico, che può essere definito come un *leader* preoccupato di promuovere la trasformazione dei propri collaboratori, come colui che ne riconosce i bisogni ma anche le risorse, nonché come una persona che sa trasformare i colleghi in nuovi *leader*.

La *leadership* trasformazionale è caratterizzata dall'attenzione verso le relazioni basate non su scambi e transazioni (tra il *leader* e i suoi seguaci), ma sulla fiducia, sulla capacità di visione e motivazione, da obiettivi che non sono solo produttivi ma anche di crescita personale e professionale, per sé e per i collaboratori. Secondo tale impostazione la *leadership* è capace di far emergere le qualità migliori dalle persone, nell'ottica di promuovere una *leadership* diffusa (Quaglino e Ghislieri, 2004).

Tali caratteristiche sembrano particolarmente vicine alle caratteristiche peculiari che contraddistinguono il *management* nei Servizi alla persona, in precedenza tratteggiate, nonché allo specifico dei Servizi di *Child Protection*, di cui parleremo più avanti nella trattazione.

2 QUALE IDEA DI ORGANIZZAZIONE E *MANAGEMENT*? DALLA *ONE BEST WAY* DI TAYLOR AD UNO SGUARDO *SOFT*

2.1 COS'È UN'ORGANIZZAZIONE: STRUTTURA E PROCESSI

Volendo la presente ricerca approfondire il ruolo manageriale all'interno di specifiche tipologie di organizzazioni, pare necessario soffermarsi a riflettere su queste ultime, sulle prospettive di studio organizzativo e sui fenomeni che contraddistinguono questi contesti.

Delle organizzazioni facciamo un'esperienza quotidiana e diffusa, studiamo e lavoriamo nelle organizzazioni; attraverso di esse riceviamo i beni e i servizi che sono necessari al nostro benessere individuale e a quello della società in cui viviamo. Le organizzazioni sono entità "familiari" (Bifulco, 2012, p.7).

Come tutto ciò che ci è familiare, può capitare che esse vengano date per scontate e che appaiano poco interessanti. Ad uno sguardo superficiale, infatti, esse possono apparire solo come un insieme di procedure, compiti e prestazioni orientate a determinati obiettivi. Pensando a cosa sia un'organizzazione, non è così difficile che il pensiero si rivolga ad alcune grandi organizzazioni caratterizzate da qualche aspetto burocratico; la burocrazia e la gerarchia, infatti, a primo acchito sembrano essere tratti caratterizzanti tutte le organizzazioni (Bonazzi, 2006).

Tuttavia, se ci si sofferma ad osservare ad una maggiore profondità, emerge in modo evidente come guardare alle organizzazioni in questo modo sia fortemente fuorviante, in quanto non è vero che esse siano sempre e solo sinonimo di burocrazia e gerarchia. Il concetto di organizzazione è ben più vasto e comprende realtà anche molto diverse tra loro.

Soffermandosi con maggiore attenzione ad osservarle, si scoprono azioni, processi e dinamiche, soggetti, significati: esse acquisiscono la complessità della vita sociale (a maggior ragione se si tratta di organizzazioni di servizio sociale) ed in esse possono essere riconosciute caratteristiche specifiche, vincoli e possibilità.

Le organizzazioni non vanno osservate solo attraverso una logica strumentale, cioè tenendo in considerazione cosa ci permettono di ottenere o da che cosa materialmente siano caratterizzate (essere più o meno grandi, più o meno tecnologiche, più o meno efficienti): la disponibilità di un soggetto a dare un contributo ad un'organizzazione, infatti, dipende anche da incentivi morali, ideali o simbolici. In tutte le organizzazioni esistono anche elementi immateriali e impalpabili oltre che quelli materiali ed immediatamente visibili.

E' fuorviante anche pensare alle organizzazioni come realtà imm modificabili e totalmente esterne rispetto ai soggetti, immaginandole solo come realtà che possono condizionare questi ultimi: le organizzazioni molto grandi, formali e potenti, difficilmente modificabili dall'esterno, sono solo una particolare tipologia di organizzazione. Sono da considerarsi

organizzazioni anche le piccole realtà in cui è possibile imbattersi quotidianamente, come piccole società o negozi: ovviamente non sono paragonabili i livelli di complessità, di tecnologia, di divisione del lavoro, di conoscenze, di lotte per il potere.

In linea di principio, dal punto di vista sociologico, esaminare le logiche organizzative di una grande azienda non è diverso da comprendere le logiche organizzative che regolano piccoli contesti come una biblioteca, un'associazione di volontariato o uno studio dentistico.

Si possono studiare gli aspetti organizzativi di una città, dei sistemi produttivi, della Chiesa e più in generale di tutti quei segmenti o porzioni della società in cui diversi soggetti sono collegati tra loro con una certa stabilità (Bonazzi, 2006, p. 18).

Il terreno su cui si muove la sociologia delle organizzazioni, quindi, non sono solo le organizzazioni formalmente riconosciute come tali, ma qualunque fenomeno organizzativo che appaia importante agli occhi del ricercatore per spiegare qualche aspetto della realtà sociale.

Gli oggetti di analisi della sociologia delle organizzazioni possono essere strutture organizzative oppure processi organizzativi:

le strutture sono realtà date, con una loro persistenza nel tempo. [...] i processi sono invece realtà in corso, cangianti, che attraversano varie fasi (Bonazzi, 2006, p.19).

Struttura e processo sono infatti due lati della medesima medaglia, due aspetti caratterizzanti una medesima realtà: la struttura rappresenta la dimensione statica, mentre il processo quella dinamica. Nel momento in cui ci si accosta ad un'organizzazione, infatti, ci si accorge che essa non è una realtà statica.

Spesso, nell'entrare in contatto con un'organizzazione, si ha una consapevolezza molto vaga di ciò che potrà accadere a seguito della nostra azione al suo interno; spesso riusciamo a spiegarci le conseguenze e le influenze del nostro agire solo a posteriori ed anche questa successiva consapevolezza può ulteriormente modificare l'ordine pre-esistente.

Ogni persona contribuisce, in misura minore o maggiore e con un livello di consapevolezza molto variabile, a creare la cultura e il clima interno alle organizzazioni, ad interpretarne le regole interne o le procedure, a fissarne i rapporti di potere, a stabilire i livelli di efficienza interni e a definire l'immagine che l'ambiente circostante avrà dell'organizzazione.

E' importante tenere presente che le persone, qualunque sia il loro ruolo, contribuiscono a plasmare giorno per giorno le organizzazioni in cui agiscono: da un lato le strutture condizionano l'azione dei soggetti attraverso vincoli di vario tipo; dall'altro lato i soggetti, interpretando e modificando quei vincoli, danno avvio ad un processo che riproduce e modifica le strutture. Questo incessante processo di costruzione, richiamando nuovamente il pensiero di Giddens (Giddens, 1990), viene definito strutturazione.

Le organizzazioni di cui ci occupiamo nella presente ricerca, ovviamente, sono interessate dai medesimi processi di cui abbiamo scritto finora.

Diversi contributi in letteratura (Maslach e Leiter, 2000), ma anche studi di ricerca (tra gli altri Dickinson and Perry, 2002; Curry e al., 2005; Nissly e al., 2005; Smith, 2005;

Westbrook e al., 2006; DePanfilis and Zlotnik, 2008; Buralassi, 2012; Fargion, 2012; Pösö e Forsman, 2013; Ferguson, 2014; Gibson, 2014; Hunt, 2015; Berrick e al., 2016; Smith e al., 2017), hanno mostrato che le organizzazioni giocano una parte importante nel sostenere o facilitare il complicato lavoro degli operatori sociali.

Le organizzazioni entro cui questi operatori lavorano non sempre appaiono in grado di cogliere e supportare le esigenze che i professionisti portano, spesso accade che essi si trovino ingabbiati in modelli organizzativi per certi versi inibenti il pieno sviluppo delle loro qualità professionali (Buralassi, 2012).

Può capitare che i vincoli o le regole poste dalle organizzazioni non solo non facilitino il lavoro degli operatori, ma che addirittura ne ignorino o sottostimino le richieste, portando i professionisti a pensare che alcune dimensioni siano imm modificabili ed ineluttabili.

Una cultura organizzativa non attenta e non partecipe alla *mission* degli operatori che vi lavorano può indurre gli stessi a mettere in atto meccanismi difensivi, che nel medio-lungo termine possono inaridire l'operato professionale dei singoli e l'attività più generale del servizio.

Al contrario, all'interno di un'organizzazione possono aver luogo processi virtuosi, che coinvolgono gli operatori ed il livello dirigenziale, che possono incidere profondamente sul benessere dei lavoratori e sul buon funzionamento dei servizi (Arnkil, 2012).

Questa visione relazionale del rapporto tra soggetto e struttura (organizzativa), nonché la considerazione che le organizzazioni siano da intendersi sia come strutture che come processi, non è stata sempre preponderante nella sociologia delle organizzazioni, anzi si può definire come una recente acquisizione di questa branca della sociologia.

Nella presente trattazione, tuttavia, pare necessario soffermarsi anche sugli studi e sugli autori che nel passato si sono interessati di organizzazioni: innanzitutto è importante conoscerli perché essi costituiscono un patrimonio importante di intuizioni e riflessioni che hanno posto le basi a questo ambito di studi, ma anche perché non è possibile comprendere il cammino che ci ha portati fino alle posizioni teoriche diffuse attualmente senza conoscere quegli autori e i dibattiti a cui hanno dato vita.

2.2 LA BUROCRAZIA E IL POTERE ALL'INTERNO DELLE ORGANIZZAZIONI

E' trascorso quasi un secolo da quando gli studi di Weber sulla burocrazia hanno illuminato i principi alla base dei sistemi organizzativi moderni, ponendo le basi per i successivi studi sulle organizzazioni.

Gli interessi di approfondimento di questo grande autore, uno dei padri fondatori della sociologia, hanno di molto trascorso l'analisi organizzativa, interessando in modo significativo tutti i campi della sociologia: dalle religioni alle forme dello Stato, dal potere politico all'agire economico, alle professioni al ruolo dell'intellettuale.

Ovviamente le sue riflessioni nell'ambito della sociologia delle organizzazioni sono coerenti ai tratti caratterizzanti la sua riflessione teorica negli altri campi di studio, quindi pare necessario accennare al fatto che il suo metodo di analisi può essere definito comprendente e istituzionale.

E' comprendente perché l'oggetto di studio della sociologia è l'agire dotato di senso. Questo è definito da Weber come "l'atteggiamento umano a cui l'individuo che agisce attribuisce un suo senso oggettivo in riferimento all'atteggiamento di altri individui". Scopo della ricerca sociologica è fornire una "spiegazione comprendente" dell'agire sociale di una o più persone. Spiegare vuol dire trovare le cause che si suppone abbiano provocato un determinato agire; e comprendere vuol dire rendere evidente il senso che il soggetto ha dato al suo agire in rapporto a quelle cause. [...]

Inoltre l'analisi weberiana è istituzionale, perché è rivolta a studiare le condizioni e i vincoli che determinate istituzioni sociali pongono sia all'agire umano che al senso che i soggetti danno al loro agire. [...] l'attenzione di Weber è rivolta a studiare le infinite forme istituzionali apparse nel corso della storia umana (Bonazzi, 2006, pp. 25-26).

Da Weber in avanti, l'organizzazione è stata intesa come uno strumento razionale per conseguire obiettivi prestabiliti. La concezione razionale e strumentale delle organizzazioni è alla base dei modelli teorici classici, ma è anche molto radicata nel nostro modo di pensare alle organizzazioni.

Quando parliamo di burocrazia, pensiamo agli uffici e ai servizi pubblici, organizzazioni che non appaiono particolarmente interessanti e che a volte lasciano a desiderare in termini di efficacia.

Nell'esperienza che ne facciamo da cittadini-utenti, siamo portati a far coincidere la burocrazia con quelli che possono essere i suoi limiti più fastidiosi: procedure complicate, informazioni scarse o incomprensibili, tempi molto lunghi etc. Il termine burocrazia, quindi, rischia di essere associato ad un'idea di organizzazione poco o per niente capace di rispondere alle esigenze a cui dovrebbe rispondere.

L'equivalenza tra il termine burocrazia e quanto appena descritto rischia di essere fuorviante: il modello della burocrazia elaborato da Weber (1961, vol. I, cap.3) è, come anticipato in precedenza, istituzionale e rivolto a comprendere i vincoli e le condizioni che determinate istituzioni sociali pongono sia all'agire umano che al senso che i soggetti danno al loro agire. Lo strumento fondamentale di ricerca per Weber è la costruzione di tipi ideali, ossia modelli che non esistono nella realtà ma solo nella mente del ricercatore. Per costruire un tipo ideale, il ricercatore osserva e seleziona fra tutti gli aspetti di una data realtà gli elementi che gli appaiono più significativi: trascura gli elementi che appaiono irrilevanti o accidentali, per poi collegare tra loro gli elementi selezionati in un quadro che deve essere internamente coerente e privo di contraddizioni.

Il tipo ideale così costruito è quindi sempre un concetto limite, una forma pura che non si trova nella realtà concreta ma che serve come elemento orientativo per la ricerca su quella realtà.

Weber costruisce tipi ideali anche per lo studio del potere, definito dal sociologo tedesco come

la possibilità per specifici comandi di trovare obbedienza da parte di un determinato gruppo di uomini (Weber, 1961, vol. I, p. 207).

Per studiare il potere bisogna riconoscere che esso non è una qualità intrinseca di una persona, ma che ha una natura relazionale e specifica: è relazionale perché nasce dal rapporto tra chi comanda e chi decide di obbedire, è specifica perché è sempre

necessario stabilire le circostanze, le condizioni e i limiti in cui un rapporto di potere si instaura.

Il potere ha due proprietà fondamentali: quando viene esercitato in maniera continuativa, esso richiede di essere legittimato; inoltre per essere esercitato, ogni potere legittimo ha necessità di un apparato amministrativo che faccia da tramite tra il capo e i suoi sottoposti.

Weber identifica tre forme o tipi puri di potere:

- il *potere carismatico*, dove la legittimazione avviene a seguito di virtù eccezionali del capo e l'apparato amministrativo è rudimentale;
 - il *potere tradizionale*, fondato su una legittimità legata ad ordinamenti antichi, percepiti come esistenti da sempre;
 - il *potere legale o razionale*, all'interno del quale la legittimazione è legata ad una nomina legale e dove l'apparato amministrativo è la *burocrazia*.
- (Bonazzi, 2006, pp.28-29)

Il sociologo tedesco non sostiene che la burocrazia sia orientata verso dei valori, ossia che i suoi scopi siano sempre benefici o desiderabili. Ciò che egli sostiene è che la burocrazia grazie alla sua intrinseca razionalità è lo strumento tecnico superiore a qualsiasi altro tipo di amministrazione: egli aveva infatti intravisto che la burocratizzazione avrebbe caratterizzato come *trend* le società moderne.

Il potere burocratico nella cornice weberiana non ha dentro di sé le direttive politiche, è un apparato al servizio del potere politico: il funzionario responsabile di un apparato burocratico prende le direttive da un capo politico.

Il burocrate puro immaginato da Weber è legittimato a dare ordini perché possiede un'autorità che gli proviene dal suo ruolo formale e dalla presunzione di chi lavora con lui che egli sia competente, nel doppio significato di dare comandi conformi alla legge e idonei agli scopi perseguiti dall'organizzazione (Bonazzi, 2006).

La burocrazia è contraddistinta dalle seguenti caratteristiche:

- la conformità alle regole. Un corpo di regole formalizzate stabilisce doveri e funzioni di ognuno;
- la divisione specializzata delle competenze. A ciascun addetto è assegnata una posizione, coerente con la sua qualificazione, che definisce quali sono le sue funzioni;
- la gerarchia d'ufficio. Gli uffici e le posizioni dei singoli sono ordinate tra loro secondo il disegno tipico della piramide, che dal vertice posto in alto via via si allarga verso il basso.
- gli addetti. Non sono proprietari né del posto di lavoro né dei mezzi che utilizzano e sono ricompensati per il loro lavoro con uno stipendio.

Nell'insieme queste caratteristiche rimandano a due principi essenziali del modello burocratico, ovvero l'impersonalità e la competenza (Bifulco, 2012).

E' importante sottolineare che Weber non associa i tratti dei sistemi burocratici solo al sistema amministrativo pubblico, in quanto anche le imprese private possono essere

organizzazioni burocratiche. La burocrazia riguarda fenomeni organizzativi eterogenei ed essa è contraddistinta da una forma specifica di razionalità, fondata sulla possibilità di prevedere e calcolare, che la rende in teoria un modello organizzativo efficiente.

Si è ritenuto di portare questa digressione sulla teoria weberiana della burocrazia, in quanto essa apre la strada alla concezione razionale/strumentale dell'organizzazione che per lungo tempo è stata il riferimento prevalente nello studio delle organizzazioni ma che sicuramente non esaurisce i modi possibili di guardare alle organizzazioni.

2.3 LE VARIE PROSPETTIVE DA CUI OSSERVARE LE ORGANIZZAZIONI

Sono esistite ed esistono tante lenti attraverso cui guardare alle organizzazioni, queste ultime possono essere infatti osservate da diversi punti di vista, dando priorità ad un aspetto piuttosto che ad un altro.

Nel presente paragrafo, cercheremo di tratteggiare (in modo sicuramente sintetico e non esaustivo) quella che è stata l'evoluzione nel pensiero sulle organizzazioni, soffermandoci sulle principali teorie che l'hanno costellato. Ovviamente, nessuna di queste chiavi di lettura delle organizzazioni è esaustiva e quindi nessuna è da intendersi in modo esclusivo o onnicomprensivo: ognuna di esse si focalizza prevalentemente su di un aspetto e ognuna è un tassello che compone un quadro più complessivo.

Seguendo l'evoluzione cronologica della diffusione dei vari modelli, non si può che iniziare la digressione dai **modelli tayloristici**, all'interno dei quali è promossa l'organizzazione scientifica del lavoro (che ha sicuramente delle assonanze con il modello burocratico ipotizzato da Weber).

Il processo innescato dalla rivoluzione industriale, tra la fine del XIX e gli inizi del XX secolo, ha implicato una trasformazione del sistema produttivo e conseguenti ricadute sul sistema economico-sociale, dando il via alla nascita della classe operaia e alla divisione tra chi fa e chi detiene i mezzi di produzione. Contestualmente a questa evoluzione delle modalità di produzione del lavoro, sono emersi anche i livelli intermedi di comando, rappresentati appunto dai *managers*.

Se Weber vede nella razionalizzazione della burocrazia il processo distintivo delle società moderne, la taylorizzazione che investì le fabbriche nella prima metà del XX secolo si impone come l'espressione più coerente ed estrema di quel processo.

Taylor è stato promotore della separazione tra le responsabilità organizzativo-decisionali e quelle operative, le prime in capo alla direzione mentre le seconde in capo ai dipendenti.

Alla base dei modelli ispirati al pensiero di Taylor (ingegnere meccanico americano) vi sono scienza e tecnica, regolarità e prevedibilità, efficienza, metodi di lavoro scientificamente organizzati.

L'organizzazione scientifica del lavoro promossa da Taylor (Camuri, 2015) e descritta in *L'organizzazione scientifica del lavoro* (1967, ed. or. 1911), si basa su cinque pilastri:

- lo sviluppo scientifico dei migliori metodi di lavoro;
- la selezione su basi scientifiche dei lavoratori;

- l'addestramento su basi scientifiche dei lavoratori;
- lo sviluppo dei rapporti di intima e cordiale collaborazione tra dirigenti e operatori;
- la distribuzione del lavoro e delle responsabilità tra direzione e dipendenti (Camuri, 2015, p.26).

La ricerca del miglior metodo di lavoro all'interno di questo modello poneva particolare attenzione alla standardizzazione, semplificazione, specializzazione, strumentazione, definizione rigorosa dei tempi, metodi, processi di controllo. In base al principio che per ogni problema esiste una sola soluzione ottimale (*One Best Way*) da trovare e perseguire con criteri scientifici, tutto nelle fabbriche viene misurato, controllato e ordinato attraverso una programmazione minuziosa e una specializzazione delle mansioni.

L'approccio di Taylor, quindi, originò lo sviluppo della burocrazia aziendale, con la conseguente definizione dei livelli gerarchici, la nascita delle responsabilità connesse alle varie funzioni, l'aumento dei livelli direzionali etc.; Il sapere, pensare e agire all'interno dell'organizzazione erano nettamente separati.

In epoca attuale appaiono evidenti i limiti di questo approccio ma sono chiari anche i benefici e le implicazioni positive che esso ha portato in quel preciso momento storico, in cui una razionalizzazione e una maggior definizione di diritti e doveri nelle organizzazioni era fortemente necessario.

Il pensiero di Taylor ha fortemente influenzato l'evoluzione delle organizzazioni, del pensiero sul mondo del lavoro e sul *management* ma nel tempo ha evidenziato i suoi limiti: una sua applicazione esasperata ha portato ad importanti critiche legate alla disumanizzazione del lavoro, ai rischi di sfruttamento del personale e all'impoverimento del senso del lavoro per i soggetti coinvolti in questo tipo di organizzazioni. L'essere umano membro dell'organizzazione era considerato come esclusivamente dedito alla produzione scientificamente organizzata.

Il pensiero sviluppato da Taylor, quindi, ha svolto un ruolo sicuramente molto significativo nel percorso di studio delle organizzazioni: ha avuto un impatto enorme sull'organizzazione del lavoro del tempo e ha dato adito a molte discussioni. Gli accesi dibattiti nati sui modelli tayloristici, hanno dato avvio successivamente ad altre scuole di pensiero, che hanno ulteriormente contribuito a sviluppare il pensiero organizzativo.

Negli anni Venti e Trenta del '900 si è assistito alla diffusione della **Scuola delle Relazioni Umane** (Mayo, Barnard, Maslow, Skinner, Herzberg, Likert).

E' interessante riportare, a riprova di quello che abbiamo appena scritto sulla significatività dei modelli tayloristici, che la Scuola delle Relazioni Umane ha preso avvio a seguito di alcune ricerche che un gruppo di studiosi (facente riferimento a Mayo, psicologo e sociologo australiano) ha implementato tra gli anni Venti e Trenta del '900 su una fabbrica americana, proprio partendo dal modello tayloristico. Obiettivo di queste ricerche era approfondire il collegamento tra i fattori ambientali caratterizzanti la fabbrica e la sua produttività. Dalle elaborazioni delle ricerche, emerse che i fattori ambientali risultavano essere meno significativi ai fini della produttività di quanto invece non fossero i fattori personali e sociali.

Famoso fu l'effetto *Hawthorne* (con cui si indica l'insieme delle variazioni di un fenomeno o di un comportamento come conseguenza della presenza di osservatori, variazioni che comunque non durano stabilmente nel tempo): le operaie partecipanti allo studio aumentarono la loro produttività non tanto in considerazione di fattori ambientali, ma in quanto ascoltate, osservate dai ricercatori, prese in considerazione come gruppo, sentita quindi restituita loro importanza e, direi, dignità (Camuri, 2015, p. 33).

La Scuola delle Relazioni Umane, quindi, non mise in discussione lo schema tayloristico ma lo studiò come riferimento, andando ad integrarlo con l'attenzione al fattore umano e alla necessità di tenerlo in considerazione.

L'approccio tayloristico aveva portato a svuotare di significato il lavoro, a non considerare gli aspetti motivazionali e le esigenze psicologiche e sociali dei lavoratori: grazie alla Scuola delle Relazioni Umane viene conferita importanza agli aspetti informali del lavoro e alle sue componenti espressive ed emotive, nonché viene sostenuto che sia impossibile comprimere la natura umana dentro schemi rigidi che blindano compiti e tempi.

Gli ambienti di lavoro vengono riconosciuti quali ambienti sociali, in cui i soggetti possono soddisfare i propri bisogni e realizzare il proprio senso di identità. Vengono insomma evidenziati i nessi tra l'organizzazione tecnica (struttura dei compiti) e l'organizzazione sociale (fenomeni relazionali tra le persone).

Mayo e la sua scuola evidenziarono i seguenti punti di attenzione:

- facilitazione di piccoli gruppi di lavoro cui assegnare obiettivi e compiti specifici;
- costante attenzione all'interazione tra *management* e gruppi;
- facilitazione di un ambiente amichevole
- supervisione non invasiva, stressante e deresponsabilizzante
- facilitazione della mutua assistenza tra i lavoratori (Camuri, 2015, p. 34).

A fianco del contributo di Mayo e del suo gruppo, all'interno del filone delle Relazioni Umane è importante nominare Barnard e la sua opera *Le funzioni del dirigente: organizzazione e direzione* (1968, ed. or. 1938). Per questo autore, l'efficacia di un'organizzazione riguarda il raggiungimento degli obiettivi che si pone, mentre l'efficienza è intesa come la capacità di un'organizzazione di soddisfare le motivazioni dei soggetti che vi operano. Il saper mantenere un equilibrio tra gli obiettivi dell'organizzazione e le motivazioni personali dei membri garantisce la continuità nel tempo di un'organizzazione.

Ulteriori esponenti, tra gli altri che in questa sede non citiamo, della Scuola delle Relazioni Umane possono essere identificati in Maslow ed Herzberg.

Maslow, esponente chiave della psicologia umanistica, ha formulato la teoria sulla gerarchia dei bisogni: secondo questo autore, i comportamenti e le azioni dei soggetti all'interno delle organizzazioni sono mossi dall'esigenza di soddisfare dei bisogni e questi bisogni possono essere collocati su una scala gerarchica. La soddisfazione di tali bisogni deve procedere dal basso verso l'alto e un bisogno, una volta soddisfatto, non è più fonte di soddisfazione. Ogni individuo è unico, con i suoi bisogni specifici, ma il meccanismo di soddisfazione dei bisogni è uguale per tutti. Ogni soggetto avrà quindi dei bisogni specifici

e propri meccanismi motivazionali unici, difficilmente armonizzabili con il pensiero tayloristico.

Hertzberg si è occupato, come Maslow, della motivazione dei soggetti all'interno delle organizzazioni: all'interno della sua teorizzazione, due sono le tipologie di fattori che incidono sulla soddisfazione in ambito lavorativo, i fattori igienici e quelli motivanti. I primi attengono al contesto organizzativo in cui il lavoratore è inserito, i secondi attengono a ciò che il soggetto fa e alla modalità con cui lo fa, quei fattori che generano motivazione. In sintesi, questa scuola di pensiero portò ad un'umanizzazione degli ambienti di lavoro, all'intensificarsi della psicologia industriale, a momenti di informazione e formazione per i *managers* in merito alla necessità di essere sensibili alla sfera emotiva dei propri lavoratori. Essa fu anche criticata, però, in quanto le venne attribuito il tentativo di aver suggerito approcci facilitanti l'applicazione del taylorismo stesso.

In aperta critica alle teorie tayloristiche, che a lungo hanno rappresentato un solido riferimento per le realtà organizzative, negli anni Cinquanta e Sessanta si diffusero invece le **Teorie delle Contingenze** (Woodward, Lorsch e Lawrence, Burns e Stalker). L'aumentato dinamismo dei mercati, l'incrementata difficoltà nel fare previsioni in campo organizzativo e la velocità dei cambiamenti tecnologici con cui le organizzazioni dovettero confrontarsi, portò ad una forte critica della *One Best Way* di Taylor: secondo gli studiosi di questa corrente di pensiero, a fronte del contesto socio-economico dell'epoca, non poteva esistere un'unica modalità corretta di funzionamento organizzativo. Le organizzazioni, invece, dovevano mostrarsi in grado di adattare le proprie caratteristiche e modalità di funzionamento alla specifica situazione in cui si trovavano ad operare.

Il modo migliore di organizzarsi dipende dalla natura dell'ambiente con cui l'organizzazione deve relazionarsi (Scott, 1981, p. 114).

Le critiche avanzate vertevano soprattutto sull'immiserimento della qualità del lavoro all'interno della *One Best Way* di Taylor, che a loro parere andava messa da parte a fronte del riconoscimento dell'elemento di scelta nell'organizzazione del lavoro, una scelta che non fa completo affidamento sul metodo scientifico ma che tiene in considerazione anche altri fattori.

Esistono delle contingenze che sono in grado di influenzare gli stili organizzativi e differenti ambienti/contesti richiedono diverse tipologie di organizzazioni; diversi comportamenti gestionali sono richiesti da diverse situazioni e persone.

La ricerca della *One Best Way* è *misleading*, ingannevole, perché non permette di considerare in modo appropriato fattori contingenti quali:

- tecnologia
- clienti
- fornitori
- partner
- concorrenti
- governo e sue ramificazioni
- forze sindacali
- gruppi di interesse

(Camuri, 2015, p. 51-52).

Si sviluppa una scienza delle forme organizzative, capace di fornire adeguate classificazioni e descrizioni circa la configurazione che le organizzazioni assumono nella realtà.

Questa corrente di studi concepisce l'organizzazione come un sistema aperto che interagisce con l'ambiente esterno e per gli studiosi che vi afferiscono non esistono solo fattori tecnici che contribuiscono a configurare un'organizzazione, ma anche fattori sociali e relazionali. Si deve a queste riflessioni l'attenzione ai cosiddetti gruppi di lavoro, microstrutture autonome, capaci di autoregolazione e sintomo di assetti organizzativi che vedevano nella valorizzazione del fattore umano il punto di partenza per trovare un'alternativa al taylorismo.

Si diffonde la metafora di organizzazione come rete flessibile, variabile, con capacità di autoregolazione ed adattamento versatile, in cui si configurano gruppi di lavoro orientati da determinati obiettivi e non da procedure predefinite. I livelli gerarchici sono annullati, le parti dell'organizzazione cooperano in un regime di reciproco riconoscimento di autonomia. L'organizzazione diventa un laboratorio di apprendimento: ognuna delle sue parti, in particolare i singoli individui, per poter accrescere la propria competenza e professionalità deve venire a contatto con informazioni che vengono anche dal di fuori del proprio contesto di lavoro di appartenenza. Le nuove tecnologie dell'informazione stanno cambiando le condizioni di questi apprendimenti, ponendo in discussione i riferimenti spazio-temporali delle interazioni sociali, favorendo processi di identificazione e modalità di strutturazione delle relazioni slegate dal contesto fisico (Boca e al., 2009).

Tra gli altri, Woodward ha osservato la relazione tra tecnologia e attributi organizzativi, teorizzando che livelli di complessità tecnologica diversi definiscono organizzazioni diverse, ampiezza di controlli, autonomie e flussi comunicativi diversi; Burns e Stalker si sono concentrati sulla relazione tra organizzazione e contesto di appartenenza, affermando che le caratteristiche dell'organizzazione, in termini di prevedibilità e variabilità (dinamismo), dipendono dalle caratteristiche del suo contesto di appartenenza. Le organizzazioni che operano in un ambiente statico adotteranno modalità di funzionamento meccaniche orientate all'efficienza, mentre le organizzazioni che operano in un contesto dinamico e poco prevedibile, adotteranno modalità di funzionamento più flessibili. Lawrence e Lorsh hanno invece teorizzato le organizzazioni come entità costituite da sottosistemi che sviluppano configurazioni organizzative e modalità operative specializzate, a fronte dei sotto-ambienti di riferimento con cui devono interagire. Si genera in questo modo una differenziazione interna che rispecchia le specificità dei sotto-ambienti di riferimento e il loro grado di incertezza: quanto più l'ambiente in cui l'organizzazione è inserita è complesso e caratterizzato da incertezza da gestire, tanto più si verificherà una complessità organizzativa interna (Camuri, 2015).

Gli anni Settanta, infine, hanno portato con sé la diffusione dei cosiddetti **approcci morbidi (soft) alle organizzazioni**, ovvero gli approcci che

privilegiano gli aspetti culturali, simbolici, riflessivi, nonché i processi di conferimento di senso che i soggetti mettono in atto interagendo con le organizzazioni stesse (Bonazzi, 2006, p. 157).

La denominazione *soft* (Bonazzi, 2006) richiama una visione delle organizzazioni che si distanzia dalla rigidità dei modelli razionalistici, dove tutto è programmato e prevedibile, nonchè sottoposto a controllo e verifica. Nei modelli razionalistici, prevale una logica deterministica che negli approcci morbidi viene decisamente abbandonata.

Si è deciso di approfondire questa scuola di pensiero organizzativo nel prossimo paragrafo, in quanto essa è sembrata essere la cornice sociologica più adeguata ad osservare i Servizi alla persona e quindi si ritiene importante garantirle uno spazio dedicato. Approfondiremo le caratteristiche di questi approcci e, successivamente, il ruolo che all'interno di essi assume il *management*.

2.4 GLI APPROCCI *SOFT*: STUDI CULTURALI E *SENSEMAKING*

Come anticipato in precedenza, nessuna delle chiavi di lettura delle organizzazioni a cui abbiamo accennato è esaustiva e quindi nessuna è da intendersi in modo esclusivo o onnicomprensivo: ho deciso di soffermarmi sugli approcci morbidi (*soft*) alle organizzazioni in quanto appare interessante provare ad utilizzarli come lente per guardare alle organizzazioni di *Child Protection*.

Questa prospettiva di studio delle organizzazioni, infatti, sembra avere molti punti in comune con i principi che stanno alla base del lavoro sociale e che caratterizzano i Servizi alla persona: essa è parsa essere, quindi, una lente organizzativa interessante da scegliere come cornice alla presente ricerca.

Questa corrente di studi organizzativi nasce sul finire degli anni Settanta come movimento intellettuale marginale e anticonformista che contesta radicalmente l'oggetto e il metodo del paradigma razionalista e positivista allora dominante negli studi organizzativi (Gagliardi e Monaci, 2011). Gli esponenti di questa scuola di pensiero pagarono inizialmente lo scotto di apparire come *outsiders* non sufficientemente rigorosi nell'utilizzo dei concetti e non all'altezza di essere considerati dei seri studiosi di organizzazioni: questo campo di studio, infatti, era dominato dalle idee tradizionali e razionalistiche che apparivano più affidabili ed organiche.

A partire dalla fine degli anni Settanta, tuttavia, le idee tradizionali sulle organizzazioni iniziarono ad essere severamente criticate (Burrell e Morgan, 1979; Morgan, 1983, 2002; Reed, 1985); si avvertiva che il modo di osservarle andava modificato, non partendo più dalla struttura per arrivare alle reazioni dei soggetti, ma bensì dalla mente di questi ultimi alla struttura organizzativa. Gagliardi (1986) afferma che il valore attribuito ai simboli è un segno della fine della tradizione razionalistica nella teoria organizzativa.

Gradualmente gli approcci *soft* si fecero strada sulle riviste scientifiche ed attualmente i riferimenti alla cultura d'impresa sono molto diffusi, sia in letteratura che nella pratica aziendale (Alvesson e Berg, 1993).

L'emergere di questa tipologia di studi è, secondo Bonazzi (2006), riconducibile a due ordini di fattori:

- la tendenza delle grandi organizzazioni a passare da strumenti di controllo tipici dei sistemi burocratici a strumenti più sofisticati, basati sull'interiorizzazione da parte dei propri membri dei valori e degli obiettivi organizzativi;
- l'insoddisfazione che si stava diffondendo verso gli approcci contingentisti (di cui abbiamo parlato in precedenza), focalizzati sulle connessioni tra la struttura delle organizzazioni e la turbolenza dei loro ambienti di appartenenza. Una serie di critiche (tra gli altri Child, 1972; Silverman, 1970; Burrell e Morgan, 1979) evidenziarono che queste relazioni e influenze apparivano incerte e a tratti contraddittorie.

Negli anni Settanta si è assistito inoltre ad una diffusione di ricerche qualitative (studio di casi, etnografie, ricostruzioni di eventi significativi nella storia delle organizzazioni) che, a livello metodologico, apparivano confacenti all'osservazione degli aspetti *soft* di cui si occupavano questi studi organizzativi emergenti e che probabilmente hanno rinforzato la loro diffusione.

La teoria organizzativa di stampo simbolico-interpretativa è stata ispirata, inoltre, dalla crisi di senso che molti antropologi hanno riscontrato nei primi anni Ottanta: essi avviarono infatti una forte autocritica, riconoscendo di aver collaborato (seppur non intenzionalmente) con i governi occidentali nell'imporre i loro valori presso le altre culture del mondo. Nell'ambito della teoria organizzativa, questo dibattito creò i presupposti per lo studio delle culture organizzative intese come reti di significati costruiti socialmente dai membri dell'organizzazione stessa: le idee di Geertz (1998) sull'importanza del contesto incoraggiarono molti teorici ad utilizzare il metodo etnografico nelle ricerche e, allo stesso tempo, a intraprendere una critica dell'attività sia dei *managers* che dei ricercatori, accusandoli di agire come colonizzatori nelle proprie organizzazioni (imponendo le proprie idee ed ignorando quelle dei dipendenti).

I nuovi approcci emergenti, frutto di tutti i fattori evidenziati in precedenza, evidenziano quindi che le scelte strategiche delle organizzazioni non possono essere ricondotte solo a dimensioni strutturali, ma dipendono in larga misura anche dall'azione strategica dei soggetti che ne fanno parte e che in esse prendono decisioni.

Si scopri l'importanza dei margini di discrezionalità legati a fattori soggettivi come le convinzioni e gli orientamenti manageriali, gli stili di *leadership*, la capacità di stringere alleanze (Bonazzi, 2006, p. 158).

La corrente di studio simbolico-interpretativa considera le organizzazioni come sistemi di credenze, sentimenti e valori, sottesi alle pratiche produttive, ai comportamenti pragmatici e a ogni altra manifestazione superficiale e immediatamente osservabile della vita organizzativa. Tali sistemi affiorano in simboli che evocano emozioni e spingono i membri dell'organizzazione all'azione (Gagliardi, 2008).

Questi studi evidenziano che organizzazioni simili per struttura e caratteristiche possono evidenziare atmosfere interne, livelli di *engagement* dei dipendenti e valori diversi, in quanto le organizzazioni sono realtà costruite socialmente dai loro specifici membri che interagiscono, negoziano e attribuiscono un senso alle proprie esperienze.

Ogni significato trae origine nelle interazioni umane, nei simboli e negli artefatti e, dal momento che questi possono essere interpretati diversamente da ogni individuo, si deve considerare la possibilità di avere una molteplicità di interpretazioni.

L'eterogeneità appare quindi un tratto ineludibile delle organizzazioni, che in questo senso assumono un tratto post-moderno:

organizations are subject to a range of views, from the realist approach that organizations are independent, coherent bodies, to postmodern perspectives that view organizations, if they can be said to 'exist' at all, as complex sets of constructions and relationships, reflective of different interpretations of power dynamics (Lawler e Bilson, 2009, p.22).

Esse divengono espressione di una riflessività interna ai soggetti che ne fanno parte e fenomeno emergente delle interazioni sociali che avvengono al loro interno (Donati, 2007). L'organizzazione diviene

una rete di relazioni, laddove ogni nodo è un sistema sociale esprimibile in un insieme di nessi relazionali stabilizzati (Donati e Colozzi, 2006, p. 41).

All'interno di questa cornice teorica il contesto ha un'influenza rilevante sulle letture che i soggetti danno delle situazioni e degli eventi vissuti; grande attenzione di conseguenza va riservata al rapporto tra l'individuo e l'ambiente (nel nostro caso organizzativo) in cui esso è calato e agisce.

Molte sono state le teorie di studio alle organizzazioni definibili *soft* ma approfondire le differenze tra le varie scuole esula dalla presente trattazione: seguendo la lettura di Bonazzi (2006), è possibile però adottare l'asse soggetto-oggetto come dimensione concettuale lungo cui collocare i vari approcci.

Ad un estremo, quello oggettivista, troviamo gli studi culturali, così chiamati perché partono dal presupposto che le organizzazioni possiedano una propria cultura intesa come un giacimento che si è progressivamente costruito al loro interno e che è la via privilegiata da seguire per capirne il funzionamento; all'altro estremo, quello soggettivista, ci sono gli studi interpretativi che partono invece dal presupposto che la realtà esterna sia una costruzione sociale risultante dal conferimento di senso che i soggetti compiono nel flusso della loro esperienza all'interno dell'organizzazione.

Citeremo alcuni autori che, tra gli altri, hanno dato vita a queste scuole di pensiero: Schein, Martin e Kunda rispetto alle tendenze oggettivistiche e Weick per quanto riguarda la posizione soggettivista o interpretativa.

La tesi fondamentale di Schein (Schein, 1985), psicologo statunitense, è che studiare un'organizzazione equivale a studiare la sua cultura e che in quest'ultima possono essere individuati tre livelli:

- gli artefatti, ossia i prodotti immediatamente osservabili;
- i valori espliciti, ovvero i discorsi manifesti e accettati spesso creati dalla *leadership* per rafforzare il senso di appartenenza e solidarietà, per chiarire e legittimare le scelte dell'organizzazione e creare consenso tra i membri;

- gli assunti di base, ovvero le convinzioni profonde ed inesprese, date per scontate e quindi spesso inconsapevoli, ma costituenti il livello più importante per capire l'anima dell'organizzazione.

Gli assunti di base si possono combinare variamente tra di loro dando luogo a sistemi di credenze molto variegati e complessi: a seconda di tali combinazioni, cambia profondamente il modo di lavorare e di comunicare all'interno delle organizzazioni.

I sistemi di convinzioni devono tuttavia sempre soddisfare il criterio della coerenza interna, sia rispetto al modo di combinarsi degli assunti di base, che rispetto al rapporto tra questi ultimi, gli artefatti e i valori espliciti. La coerenza interna non comporta tuttavia che ci sia un solo sistema di convinzioni possibili in un'organizzazione: in essa possono infatti coesistere più sistemi, in parte diversi, che rispecchiano le sue diverse anime (Bonazzi, 2006).

Secondo Schein la cultura interna ad un'organizzazione si crea sempre all'interno di un gruppo e si rivela tanto più forte quanto più il gruppo è omogeneo e condivide esperienze insieme. Essa non è composta da idee astratte, ma dalle risposte ai problemi concreti che si incontrano nella pratica: le soluzioni individuate dal gruppo diventano fonte di apprendimento per tutti i membri, anche quelli nuovi che si inseriscono.

Lo psicologo statunitense individua anche due macro - categorie di problemi che possono emergere in un'organizzazione: quelli inerenti all'adattamento del gruppo all'ambiente esterno e quelli relativi all'integrazione interna. Tali problemi vengono via via affrontati attraverso gli assunti di base che paiono più funzionali e che vanno a comporre la cultura di quell'organizzazione. Nel tempo i problemi cambiano e la cultura che si forma in risposta muta a sua volta, scrivendo la storia di quella specifica organizzazione.

La cultura secondo Schein non è assolutamente facile da osservare e studiare, in quanto è pervasiva. L'analisi culturale deve quindi andare in profondità e non soffermarsi alle dichiarazioni esplicite dei membri dell'organizzazione; secondo Schein, quindi, vanno osservati tre specifici aspetti:

- i processi di socializzazione dei nuovi membri, per capire come la cultura dell'organizzazione viene tramandata al suo interno;
- le risposte date ad eventi critici nella storia dell'organizzazione, perché esse formano l'identità di quella organizzazione;
- le anomalie o i tratti sorprendenti osservati nell'organizzazione, in quanto tensioni latenti ed elementi emergenti.

Secondo Schein, inoltre, un ulteriore aspetto da osservare con attenzione è la modalità con cui viene esercitata la *leadership*: secondo lui infatti *leadership* e cultura sono due aspetti della medesima realtà; studiando la prima si studia anche la seconda e viceversa. Joanne Martin, altra studiosa americana, propone una lettura della cultura organizzativa che relativizza quella di Schein: quest'ultimo si è concentrato, come in precedenza accennato, sugli elementi di coerenza interna alla cultura di un'organizzazione, comprendendo nella sua teorizzazione l'idea che una cultura organizzativa possa differenziarsi al suo interno (parla di sottosistemi) ma non concentrandosi

particolarmente su questo aspetto e prediligendo invece lo studio di come le componenti culturali alla fine trovino una loro coerenza.

L'originalità del pensiero di Martin (1992) sta nello sviluppare una teoria che lei stessa definisce post-moderna: in questa teorizzazione, vengono accostate infatti tre prospettive di analisi diverse e la tesi proposta dalla studiosa americana è che attraverso il continuo passaggio da una prospettiva all'altra si possa giungere ad una conoscenza, che definisce riflessiva, delle organizzazioni.

Le tre prospettive sono le seguenti:

- integrativa, secondo cui la cultura è un agente integrante;
- differenziante, secondo cui in ogni organizzazione esistono diverse subculture in contrasto l'una con l'altra;
- frammentaria, secondo la quale in un'organizzazione non esistono culture ma punti di vista diversi, ambigui e fluttuanti.

Queste tre prospettive non rispecchiano situazioni oggettive diverse, in cui possono incorrere le organizzazioni, ma differenti interpretazioni soggettive su di esse: nelle organizzazioni, infatti, possono essere rintracciati aspetti che appaiono più vicini ad una delle tre prospettive piuttosto che alle altre due, ma questo vale per ognuna delle tre prospettive e quindi nessuna è più realistica o adeguata delle altre.

La coesistenza delle tre prospettive, ovvero il non dover/poter scegliere tra le tre, permette di conoscere più globalmente e in modo più profondo un'organizzazione.

Se ogni contesto culturale è studiato abbastanza in profondità, alcune cose appariranno coerenti, chiare e generatrici di consenso. Al tempo stesso altri aspetti della cultura si fonderanno entro confini subculturali mentre altri elementi ancora appariranno frammentati, in uno stato di perenne flusso, intrisi di confusione, dubbio e paradosso (Martin, 1992, p. 4).

Stante quanto teorizzato sulle tre prospettive, irriducibili l'una all'altra, non è possibile pervenire ad una sintesi che renda conto della cultura di un'organizzazione, ma bensì questa è rappresentata dall'insieme delle tre prospettive, tutte da tenere presenti.

Per poter adottare questo discorso pluri-prospettico, è necessario allontanarsi da qualsiasi discorso oggettivistico: ogni prospettiva mette in evidenza alcuni aspetti della cultura, rende conto di un quadro parziale, e questo proprio per i limiti intrinseci di ciascuna prospettiva. Ciò che è possibile conoscere delle organizzazioni sono, a parere della Martin, solo i discorsi e le interpretazioni su di esse: limitando o escludendo un'interpretazione piuttosto che un'altra, si limita la conoscenza della realtà osservata.

Anche Gideon Kunda, sociologo israeliano, ha portato il suo apporto negli studi culturali, grazie ad una ricerca (1992) condotta su una grande impresa elettronica americana, la Tech. Scopo di Kunda è quello di studiare in che cosa consista la cultura di un'organizzazione, come venga trasmessa ai dipendenti e come questi reagiscano.

A livello di metodo, Kunda segue le orme di Schein, esaminando la cultura dell'organizzazione partendo dai livelli più espliciti e procedendo poi sempre più in

profondità. Tuttavia il sociologo israeliano non approda, come Schein, agli assunti di base della cultura organizzativa ma sosta sugli atteggiamenti dei dipendenti in risposta alla trasmissione dei valori organizzativi. Egli evidenzia atteggiamenti fortemente ambivalenti nei dipendenti, tanto da attribuire loro personalità multiple (*multiple self*).

Kunda nella sua analisi fa spesso riferimento al pensiero di Barnard, prima citato relativamente alla Scuola delle Relazioni Umane: Barnard indicava nel rapporto tra organizzazioni e soggetti l'aspetto principale da tener presente sia nell'analisi organizzativa che nella pratica manageriale. Secondo lui, un'organizzazione non può mai chiedere l'annullamento della personalità ai suoi membri, essi manterranno sempre un *quid* irriducibile che è alla base della loro personalità privata e che non collimerà mai totalmente con la personalità organizzativa. Barnard aveva posto l'accento su queste dimensioni perché, all'epoca della sua teorizzazione, vigevano ancora incontrastati i controlli burocratici e la coercizione finalizzata all'ordine sociale e al rendimento produttivo. Egli vedeva quindi negli incentivi morali e culturali un fattore di coesione e collaborazione tra dipendenti e organizzazione.

Nei decenni successivi, i controlli organizzativi si sono tuttavia trasformati, diventando sempre più sofisticati e fondandosi sempre più sull'interiorizzazione dei valori, dei codici di condotta e degli obiettivi aziendali.

E' quello che viene chiamato il controllo di terzo livello (Perrow, 1986) per distinguerlo dal controllo coercitivo (primo livello) e da quello gerarchico-burocratico (secondo livello); o anche controllo concertato (Barker, 1993) per indicare che i soggetti hanno interiorizzato talmente bene i codici aziendali da essere diventati i più solerti controllori di sé stessi e dei propri colleghi di lavoro (Bonazzi, 2006, p. 169).

E' questa profonda interiorizzazione da parte dei dipendenti ad attrarre la riflessione di Kunda nella sua ricerca; egli parla di

abolizione dei confini tra il sé individuale e l'organizzazione [...] una volta raggiunto questo stadio gli interessi dell'azienda e quelli del singolo vengono a coincidere (Kunda, 1992, p. 115).

Egli introduce il concetto forte di ideologia aziendale, identificandolo con

un sistema autoritario di significati che chi detiene il potere presenta all'opinione pubblica come una mappa per leggere la realtà e comportarsi di conseguenza (Bonazzi, 2006, p. 170).

Essa può essere considerata come un sottoinsieme di una più vasta cultura consapevolmente ed intenzionalmente articolata per dare una lettura specifica della realtà ed esercitare in questo modo un'autorità.

Per spiegare le reazioni dei membri dell'organizzazione all'ideologia, Kunda richiama Goffman relativamente ai concetti di presa di ruolo e presa di distanza. Scrive Goffman (1961, in Kunda, 1992, p. 197):

Il modo migliore di rappresentare l'individuo è quello di una entità in grado di prendere posizione, di assumere una certa collocazione a metà strada tra l'identificazione con una organizzazione e l'opposizione a essa e che alla minima pressione è pronta a trovare il suo equilibrio spostandosi in entrambe le direzioni.

Secondo Goffman il senso del sé dei membri di un'organizzazione si costituisce nell'avvicinarsi e distanziarsi da questi due stati, è nell'equilibrio tra vicinanza e distanza da un ruolo che si crea la personalità dei soggetti all'interno di un'organizzazione.

Il sé non è un'entità seminasosta dietro gli eventi, ma una formula mutevole per gestire se stessi nel corso di tali eventi. Così come prescrive la maschera ufficiale dietro la quale dobbiamo nascondere noi stessi, la situazione in cui viviamo provvederà anche a specificare il luogo e il modo più opportuni per manifestare noi stessi. E' la cultura stessa a prescrivere il tipo di identità a cui noi dobbiamo credere di appartenere per avere qualcosa da manifestare (Goffman, 1974, in Kunda 1992, trad. it. 2001, p. 197, n.3).

Kunda assume lo sguardo suggerito da Goffman nell'osservare i dipendenti dell'impresa che studia e analizza le modalità che essi adottano per distanziarsi dal proprio ruolo (il cinismo, l'analisi fredda e distaccata dell'organizzazione e l'appellarsi al buon senso). Egli osserva inoltre che la presa di distanza dal ruolo può manifestarsi anche in reazioni emotive che egli definisce come rifiuto, spersonalizzazione o recitazione.

A tal proposito, egli evidenzia il forte rischio di *burn out* per i dipendenti della Tech, proprio dovuto all'eccesso prolungato di attività e per lo stress causato dal lavoro. Kunda osserva che tale rischio è così strutturato e presente nell'organizzazione dall'aver dato luogo ad una vera e propria cultura del *burn out*.

Queste analisi del sociologo israeliano, per quanto implementate in un contesto di osservazione di un'impresa elettrica e in un'epoca diversa da quella attuale, forniscono stimoli interessanti per la riflessione che si è portata avanti nella presente ricerca: la sua concezione di un sé e un'identità di ruolo in continua costruzione all'interno della relazione tra soggetto e organizzazione, il pericolo che il processo di socializzazione ad alcuni valori diventi controllo e imposizione, il conseguente rischio di *burn out* e la strutturazione di una cultura del *burn out* (quasi fosse una situazione necessariamente presente e quindi da tollerare a da gestire), sono sorprendentemente vicine alla realtà dei servizi di *Child Protection* che verrà descritta nel prossimo capitolo e all'interno della quale si esplica l'azione dei coordinatori oggetto della ricerca.

Rispetto al pensiero di Kunda, infine, si ritiene importante avvicinare il suo pensiero a quello di Crozier. Per quest'ultimo (Crozier e Friedberg, 1978), grande studioso delle strategie razionali di soggetti e gruppi all'interno delle organizzazioni burocratiche, gli attori non sono entità plasmate dalla struttura organizzativa, ma soggetti consapevoli, capaci di adottare proprie strategie in opposizione alle costrizioni formali. Nel pensiero di Crozier è centrale il tema del potere che qui non abbiamo modo di approfondire ma che meriterebbe più spazio: ci limitiamo ad accennare che per lui è praticamente impossibile rendere totalmente prevedibile il comportamento umano nelle organizzazioni e questo è il motivo per cui si possono sviluppare relazioni di potere al di là di quelle formalmente previste.

Il soggetto all'interno delle organizzazioni, in questa cornice teorica, non è solo una mano, come proponevano i modelli tayloristici, nemmeno solo un cuore, come sottolineato dalla Scuola delle Relazioni Umane, ma è costituito anche di

una mente, cioè di una libertà, ovvero, in termini più concreti, un agente autonomo capace di calcolo e manipolazione, che si adatta e che inventa in funzione delle circostanze e dei movimenti dei suoi partner (Crozier e Friedberg, 2007, p.143).

Per il sociologo francese la burocrazia è il risultato del tentativo di togliere ai soggetti potere discrezionale e di assoggettarli alla disciplina organizzativa: ciò però nella sua osservazione, non solo non ottiene gli effetti sperati ma produce anche esiti disfunzionali per l'efficacia stessa dell'organizzazione.

In questa prospettiva di osservazione delle organizzazioni, grande rilievo viene fornito agli aspetti politici, significativa rilevanza assume l'*empowerment* dei soggetti ed il grado di autonomia con cui questi ultimi possono agire all'interno delle organizzazioni.

Sia Kunda che Crozier si sono quindi soffermati sul rapporto tra soggetto e organizzazione ed entrambi hanno individuato una cultura aziendale composta di rituali, di aspettative reciproche e di codici più o meno sottintesi di comportamento con cui i membri dell'organizzazione si relazionano.

Kunda, in aggiunta a Crozier, pone l'accento sulla dimensione di controllo che può assumere la cultura nelle mani dei *managers*.

Come affermato ad inizio paragrafo, Schein può rappresentare un esponente che rappresenta la frangia degli studiosi *soft* delle organizzazioni che più si avvicinano al versante oggettivistico: per lui infatti la cultura è qualcosa che può essere ricercato ed analizzato, da livelli più espliciti fino ad arrivare a quelli più profondi. Nella sua visione, la cultura è qualcosa di dato, un patrimonio collettivo di assunti che un gruppo di soggetti ha costruito nel tempo, affrontando i problemi connessi alla propria vita lavorativa all'interno di un'organizzazione.

Martin e Kunda hanno invece posizioni più riflessive, all'interno delle loro teorizzazioni il soggetto agente nell'organizzazione ha uno spessore maggiore: per quanto diano risalto ad aspetti diversi, entrambe le loro teorie appaiono ad un grado di soggettivismo maggiore rispetto a quanto teorizzato da Schein.

Spostandoci ancora più verso il polo della soggettività, riportiamo il pensiero di Karl Weick, studioso spesso citato nelle riflessioni che attualmente si diffondono sulle organizzazioni. Egli rappresenta un riferimento importante negli studi organizzativi in quanto si è fatto promotore di una complessa teorizzazione, a volte estrema e provocatoria, ma sicuramente significativa.

Per Weick l'oggetto di studio sono i processi cognitivi attraverso cui i soggetti danno senso alla loro esperienza, nulla esiste al di fuori dei flussi esperienziali. Il mondo esterno acquista senso solo all'interno di un'attribuzione di significato che forniscono i soggetti: da qui deriva l'importanza dei processi di *sensemaking* (Weick, 1979; Bartezzaghi, 2010), che operano i soggetti all'interno delle organizzazioni e che permettono loro di conferire senso ai propri flussi di esperienza. Secondo la teoria di Weick, i flussi di esperienza giungono alla mente degli individui in maniera multiforme e non ordinata; essi orientano i comportamenti e possono essere interpretati grazie alle mappe causali proprie di

ciascun individuo (Weick,1969). Il processo di *sensemaking* è al tempo stesso ontologico ed epistemologico, ovvero crea la realtà e permette di conoscerla.
Esso concerne

i modi in cui le persone generano quello che interpretano (Weick, 1997, p.13).

Nel momento in cui, tramite i processi cognitivi, l'individuo o l'organizzazione attribuiscono significato a taluni aspetti della realtà, essi attivano aspetti dell'ambiente: Weick parla di *enactment* (attivazione) e di *enacted environment* (ambiente attivato). Il processo di *sensemaking* inoltre è continuo e retrospettivo (si può dare senso a ciò che è accaduto solo dopo che è accaduto), grazie ad esso è infatti possibile riconsiderare anche il senso di esperienze precedenti a cui già si era dato un senso diverso. Successive generazioni di senso si possono così sovrapporre le une alle altre (Bartezzaghi, 2010). Obiettivo di Weick è studiare l'*organizing*, ovvero il processo dell'organizzare, e non tanto l'organizzazione vista staticamente come struttura (Weick,1977): nella sua teoria, organizzare corrisponde a dare senso ai flussi di esperienza e le organizzazioni sono definite come strutture di pensiero e sistemi di pratiche pensanti (Weick, 1969, pag.45). Secondo lui, i processi di creazione di senso (*sensemaking*) coincidono pienamente con i processi di organizzazione (*organizing*) (Bonazzi, 2006). In questa cornice teorica, l'ambiente di un'organizzazione è continuamente costruito e ricostruito da chi raccoglie informazioni, prende decisioni, agisce e vi opera. L'organizzazione, dice Weick, va vista come

un corpo di pensiero pensato da pensatori pensanti (Weick, 1979, p.42).

Un altro spunto offerto da Weick e interessante ai fini della nostra trattazione (in quanto riferibile ai Servizi di tutela minorile) è il concetto di connessione lasca: con questo aggettivo, Weick fa riferimento ad una connessione che ammette un certo grado di autonomia tra le varie parti che compongono un sistema organizzativo (Weick, 1976). Potremmo affermare che i Servizi di *Child Protection* abbiano questa caratteristica, in quanto le relazioni e gli scambi interni ad essi garantiscono un coordinamento su determinate questioni ma tali questioni non sono così pervasive da serrare tutte le azioni e i processi. Secondo Weick (1976), quanto più i legami sono laschi, tanto più i soggetti sono portati ad impegnarsi in uno sforzo di costruzione della realtà sociale. Nell'osservare il rapporto soggetto-struttura, tra i due estremi delle posizioni oggettivistiche e soggettivistiche, esistono numerose posizioni intermedie che ci sentiamo di tenere ugualmente presenti perché capaci di connettere struttura organizzativa ed *agency* individuale in modo fluido. Facciamo riferimento a teorizzazioni che pensano al rapporto soggetto-struttura in modo profondamente relazionale, reciproco ed emergenziale, abbandonando approcci da un lato vicini al pensiero strutturale-funzionalista d'ispirazione durkheimiana (Durkheim, 1996, ed. or. 1893; 1950, ed. or. 1895) e parsonsiana (Parsons, 1987, ed. or. 1937) e dall'altro vicini ad un soggettivismo individuale. Margaret Archer (2006, 2007) ed Anthony Giddens (1990, 1994), seppur con accezioni diverse, sono apparsi capaci di valorizzare le competenze del soggetto all'interno di paradigmi teorici dove struttura ed azione dialogano in maniera complessa, ricorsiva e reciprocamente valorizzante.

Le istituzioni non possono essere più concepite né in prospettiva olistica come strutture di controllo, né secondo la visione dell'individualismo metodologico, in cui l'uomo prevale sulla struttura, agendo in maniera aggregata attraverso azioni soggettive. [...] Il complesso contesto dopo-moderno porta ad interpretare l'istituzione sociale come comunità di soggetti o sistema di persone in relazione, che generano sviluppo attraverso il ruolo interattivo che la persona gioca con e attraverso essa. (Padua, 2008, p.1-2)

Secondo Archer (2006,2007) lo stretto legame morfologico tra individuo ed istituzione viene esplicitato nel processo di trasferimento delle rappresentazioni che le persone attuano nelle azioni svolte all'interno delle istituzioni. Le istituzioni organizzative appaiono come fenomeni emergenti da processi morfogenetici delle persone e delle loro interazioni sociali.

Parlare di impresa aperta e attenta ai componenti della comunità, quindi, ben collima con l'interpretazione di forma di "ordinamento morfogenetico", ossia di "forme ordinarie dell'agire sociale che lo regolano attraverso una costante sensibilità alle esigenze interiori delle persone e una profonda permeabilità ai bisogni e a i progetti degli individui". (Donati, 2007, p.29)

Per quanto riguarda il pensiero del grande sociologo inglese, abbiamo già accennato alla sua concezione di soggetto come agente riflessivo e all'importanza che lui riserva al concetto di pratica. La tesi di Giddens è che sia necessario rifiutare posizioni molto sbilanciate sul versante della struttura o sul versante del soggetto: questo è possibile se si assume come oggetto di studio non l'esperienza dei singoli attori e nemmeno l'esistenza di strutture date e pre-esistenti ai soggetti, bensì un insieme di pratiche sociali ordinate nello spazio e nel tempo.

L'indicazione delle pratiche sociali come oggetto di ricerca si lega ad un profondo ripensamento, da parte sua, del concetto di struttura sociale: essa non deve essere considerata come un insieme di vincoli che influenzano l'agire umano ma come un insieme di condizioni in relazione alle quali si generano le condotte umane.

La struttura, nel pensiero giddensiano, ha quindi un carattere dualistico: essa rende possibile l'azione umana ma non esiste al di fuori di quest'ultima. Studiare i processi di strutturazione significa studiare i modi in cui i sistemi sono prodotti e riprodotti all'interno delle interazioni sociali.

La teoria della strutturazione apre una nuova quanto affascinante prospettiva di ricerca sulle interazioni quotidiane che si sviluppano nei più svariati contesti sociali: questa prospettiva si presta ad essere recepita anche nei contesti organizzativi, andando ad osservare i modi in cui i modelli ricorrenti di azione sono applicati e al tempo stesso modificati dai soggetti che vi agiscono.

Nella visione di chi scrive, questi modelli di interazione soggetto/struttura relazionali, e fondati sulla reciprocità ed interdipendenza, possono meglio rendere il ruolo attivo che gli operatori sociali sono chiamati a svolgere nei Servizi, nonché la concretezza e la complessità del lavoro mutevole e ricco di imprevisti che si trovano a svolgere quotidianamente.

Queste visioni che interpretano l'individuo come un agente riflessivo il cui pensiero non risiede in una base pre-istituzionalizzata esaltano l'intimo fondamento della differenza

all'interno delle organizzazioni (Padua, 2008). A tal proposito, più avanti nella trattazione verrà introdotto il concetto di *diversity management*, inteso come la presa di coscienza e valorizzazione della differenza all'interno delle organizzazioni (Padua, 2008; Cuomo e Mapelli, 2007).

Guardando al panorama italiano, gli studi culturali sono stati promossi prevalentemente da due centri di ricerca, l'Istituto di Studi Direzionali di Stresa e il Dipartimento di Politica Sociale dell'Università di Trento.

Sicuro rilievo merita il pensiero di Pasquale Gagliardi, che si sofferma sul concetto di artefatto: per lui gli artefatti sono i veicoli del *pathos* della cultura d'impresa, ovvero tutte le espressioni visibili di una cultura, che comprendono, oltre agli oggetti e alla strutturazione fisica dello spazio, da un lato i modelli di comportamento (come i rituali) e dall'altro le produzioni astratte o le rappresentazioni mentali (Gagliardi e Monaci, 2011). Gagliardi (1990) propone una definizione di artefatto come prodotto dell'azione umana che esiste indipendentemente dal suo creatore, un prodotto intenzionale che mira cioè a risolvere un problema o a soddisfare un bisogno e che viene percepito dai sensi.

Ci soffermeremo sul suo pensiero prevalentemente nel prossimo paragrafo, dedicato al *management*, in quanto un aspetto molto interessante che caratterizza la sua produzione è la capacità di coniugare lo studio delle organizzazioni come culture e la conoscenza organizzativa, con la pratica manageriale (oggetto della presente ricerca).

In conclusione al presente paragrafo, si riporta che, a parere di chi scrive, gli approcci *soft* allo studio delle organizzazioni e l'emergere del concetto di cultura interna ad un'organizzazione ha rappresentato uno dei punti nevralgici del cambiamento negli studi organizzativi: secondo la prospettiva culturale, si possono studiare le organizzazioni dando rilevanza a simboli e significati interni ai contesti organizzativi ed utilizzando nell'osservazione la scienza della politica (focus sul potere e sulle strategie di azione messe in atto dai soggetti).

Nell'evoluzione del pensiero organizzativo, insieme alla necessità di snellire i processi produttivi e rendere più efficienti le organizzazioni, ha assunto importanza il coinvolgimento dei membri dell'organizzazione alla vita organizzativa, coinvolgimento inteso non in una logica passiva ma attiva, di partecipazione reale ai processi decisionali. Questo coinvolgimento presume anche che i membri dell'organizzazione possano accedere sistematicamente al flusso delle informazioni a monte delle decisioni, esercitando una propria autonomia.

La prospettiva culturale nelle organizzazioni apre sicuramente a domande interessanti, quali ad esempio: come e perché si affermano in un contesto organizzativo significati che rendono possibili e facilitano specifici corsi d'azione? come è possibile cambiarli e crearne di nuovi quando l'organizzazione deve affrontare nuovi problemi?

E' evidente l'interesse di queste questioni per qualunque professionista che abbia responsabilità manageriali ed è evidente che questa corrente di pensiero porti anche a ripensare il concetto di *management* stesso (Gagliardi, 2008).

2.5 GLI STUDI SUL *MANAGEMENT* E LA SUA INTERPRETAZIONE SIMBOLICO - CULTURALE

Il cambiamento di atteggiamento nei confronti del *management*, passando dal disinteresse verso questo tema, alla consapevolezza e poi all'enfasi che lo ha circondato, è stato una conseguenza della seconda guerra mondiale: in particolare i risultati ottenuti dall'industria manifatturiera americana durante la guerra attirarono l'attenzione su di esso. L'esplosione del *management* viene tuttavia collocata in Europa ed attribuita a Sir Stafford Cripps, ministro del tesoro del primo governo laburista inglese del dopoguerra, il quale vide nel *management* la forza capace di ricostruire l'economia inglese e di fornire la spinta per lo sviluppo.

In realtà il *management*, sia come pratica sia come campo di interesse e di studio, ha una lunga storia; si può dire che fu scoperto da grandi economisti del passato (Adam Smith, David Ricardo, John Stuart Mill, Karl Marx,) ancora prima che esistesse un *management* di cui parlare. Il *management* come teoria, tuttavia, divenne materia di insegnamento negli anni fra le due guerre: la Harvard Business School per prima iniziò negli anni Trenta a tenere corsi di *management* (Drucker, 1978).

Nel corso del tempo si sono susseguite diverse teorie e scuole di pensiero sul *management* (di seguito ne verranno citate solo alcune), influenzate dal momento storico specifico in cui si sono diffuse. Tutte queste teorie si sono concentrate per ricondurre a disciplina lo studio del *management*, così da creare esperti in *management*.

Esse possono essere ricondotte a tre grandi filoni (Hatch, 1999; Morgan, 2002; Bonazzi, 2006; Camuri, 2015) e che si sono incardinate all'interno dei modelli di studio alle organizzazioni presentati nel paragrafo precedente:

- scuola di Pensiero Scientifico, che include le teorie che interpretano l'organizzazione come una macchina (*Scientific Management* di Taylor, *Administrative Management* di Fayol, *Bureaucratic Management* di Weber);
- scuola di pensiero orientato al Fattore Umano, che include le teorie che interpretano l'organizzazione come un sistema sociale (*Human Relation School* di Mayo, *Behavioural School* di Barnard, Psicologia Umanistica di Maslow, Teoria X e Y di McGregor, Comportamentismo Operante di Skinner, Teoria dei Due Fattori di Herzberg, Esigenze di Sviluppo Individuali e Organizzative di Argyris, Stili di *Leadership* di Likert);
- scuola di Pensiero Sistemico, che include le teorie che interpretano l'organizzazione come un sistema complesso (*System Theory* di Boulding, Johnson, Kast e Rosenzweig, *Contingency School*, teoria sviluppata tra gli altri da studiosi quali Woodward, Fiedler, Lorsch e Lawrence, *Leadership* situazionale di Hersey e Blanchard, *Blake Mouton Managerial Grid* di Blake e Mouton).

Nella prima corrente di studi, l'attenzione è posta sul miglioramento delle performance delle organizzazioni attraverso la razionalizzazione dell'ambiente di lavoro e la definizione precisa e puntuale del ruolo del *management*. In questa cornice, rifacendoci prevalentemente al pensiero di Fayol (1949), l'attività di *management* può essere insegnata ed appresa. Secondo lui ci sono delle aree

funzionali chiave in ogni organizzazione (tecnica, commerciale, finanziaria, sicurezza, contabilità, direttiva) e ad ognuna di esse corrispondono funzioni ben precise che vanno attribuite al *manager*, ovvero:

- pianificare;
- organizzare;
- comandare e guidare;
- coordinare;
- controllare.

Egli inoltre propone quattordici principi di buon *management*, che derivano dalle sue esperienze ed osservazioni (Camuri, 2015):

- ripartizione del lavoro. Viene promossa la specializzazione come il modo più efficace di organizzare il lavoro;
- autorità e responsabilità. Senza la seconda non si può parlare della prima;
- disciplina. E' l'obiettivo di qualità a cui devono tendere i capi ai vari livelli dell'organizzazione, nonché la conseguenza della chiarezza dei ruoli, delle regole e delle sanzioni;
- unità di comando. Vengono introdotti i concetti di *line* e *staff*;
- unità di direzione. Viene introdotta l'importanza dell'unità di comando e dell'unità di piano;
- subordinazione degli interessi individuali all'interesse generale dell'organizzazione;
- remunerazione, prevista seguendo i principi di equità, stimolo e ragionevolezza;
- centralizzazione. Occorre tenere il giusto equilibrio tra centralizzazione e decentramento nel processo decisionale e valutare quando è necessario il coinvolgimento e quando no;
- gerarchia. Deve sempre essere tenuta in considerazione, a fianco di buon senso e flessibilità;
- ordine. Le risorse devono essere allocate al posto giusto nel momento giusto;
- equità. Le relazioni tra i capi e i collaboratori devono essere *kind and fair*;
- stabilità del personale;
- iniziativa;
- coesione del personale.

Rispetto al pensiero di Weber sulla *leadership* non ci soffermiamo in quanto l'abbiamo già trattato in precedenza: basti ricordare che per lui il modello a cui tendere è quello del potere legale e della gestione burocratica, legata a principi di razionalità, oggettività ed ambiti di autorità ben definiti. Il *management* all'interno del pensiero weberiano è caratterizzato da distacco e imparzialità, capacità di mantenere relazioni formali e di assegnare i compiti sulla base delle competenze dei collaboratori. Anche nel pensiero di Weber si ritrova un'organizzazione del lavoro caratterizzata da alta specializzazione ed un fitto sistema di comunicazione (prevalentemente scritta) teso a documentare norme, regole, procedure, decisioni di garantire una chiara attribuzione delle responsabilità e

uniformità nello svolgimento delle attività. Nessun membro dell'organizzazione deve infine possedere le risorse materiali con cui opera.

Certamente ispirandosi ai principi che guidano questo filone di studi manageriali, vengono garantite equità, chiarezza dei ruoli e dei rispettivi diritti e doveri, conformità e ordine; tuttavia si corrono anche dei rischi, quali:

- staticità;
- rigidità e lentezza;
- entropia;
- mancata proattività;
- mancata valorizzazione delle risorse umane.

In risposta alle implicazioni dello *Scientific Management*, la scuola di pensiero manageriale ispirata al Fattore Umano riporta l'attenzione sulla centralità dell'uomo con le sue implicazioni psicologiche e sociali, riaffermando l'importanza della umanizzazione degli ambienti di lavoro, richiamando una costante attenzione alla soddisfazione, ai contenuti di lavoro, al clima, alla comunicazione partecipativa e coinvolgente, agli stili di *leadership*.

All'interno di questa scuola di pensiero, riportiamo innanzitutto le riflessioni di Barnard (1968) sul *manager*: per lui il buon dirigente è colui che si muove con discrezione, adottando un atteggiamento caratterizzato da un basso profilo e da poche imposizioni; egli dedica il suo tempo a comunicare, a farsi accettare dai collaboratori e a stimolarne la collaborazione e la connessione sia reciproca che con l'organizzazione. Nel pensiero di Barnard, infatti, un sistema organizzativo funziona se è caratterizzato da armonia, dialogo interno e con l'esterno.

Barnard riflette quindi sulla personalità del *manager*, ponendo enfasi sull'importanza di una personalità morale e di un forte senso di responsabilità organizzativa, più forte della personalità individuale. Queste caratteristiche sono fondamentali, nel suo pensiero, per interpretare adeguatamente il ruolo di intermediario tra i soggetti e l'organizzazione che il *manager* ricopre (Camuri, 2015).

Oltre a Barnard, anche Maslow (1965) si sofferma sul *management*, enucleando ben trentasei principi di *Enlightened Management*, che non richiamiamo singolarmente ma che evidenziano le condizioni da garantire affinché i lavoratori possano esprimersi al meglio e quindi essere maggiormente produttivi. Nella sua riflessione emerge come tali condizioni siano inevitabilmente legate allo specifico contesto e dalle condizioni economiche in cui un'organizzazione agisce, ma molto secondo lui dipende anche da come i *manager* si rapportano con i collaboratori. Secondo Maslow l'ambiente di lavoro è molto importante nella vita delle persone, in quanto gran parte della loro vita si sviluppa negli ambienti lavorativi.

Le sole persone felici che conosco sono quelle che stanno lavorando bene a qualcosa che considerano importante (Maslow, 1965, p.6).

Anche il pensiero di Skinner ha fortemente impattato sullo studio del *Management*, attraverso i suoi studi sul comportamentismo operante e la conseguente Teoria del

Rinforzo. Secondo questo autore è possibile influenzare i comportamenti umani attraverso rinforzi positivi e negativi, o punizioni: il rinforzo positivo determina una conseguenza gradita, mentre quello negativo determina un allontanamento o la cessazione di uno stimolo spiacevole. La punizione, invece, produce la comparsa di un avvenimento spiacevole e la scomparsa di uno piacevole. Skinner propone una società in cui ci si preoccupi soprattutto di fornire rinforzi positivi: da qui l'invito al *management* affinché osservi i comportamenti, intervenga con incentivi (rinforzi e punizioni) per indirizzare i comportamenti nella direzione auspicata.

Appaiono evidenti i rischi di strumentalizzazione a cui tale teoria si può prestare, nel momento in cui le intuizioni che porta con sé vengano intese come formule vincenti che possano ridurre la complessità dell'umano.

Argyris, professore emerito della Business Harvard School, evidenzia invece nei suoi studi il contrasto spesso esistente tra le esigenze dei lavoratori e delle organizzazioni gestite in modo tradizionale, ovvero secondo i modelli tayloristici che vedono i soggetti quali meri esecutori di indicazioni operative.

Egli parte nella sua teorizzazione ripercorrendo le tappe dello sviluppo psicologico dei soggetti, che dall'infanzia alla maturità vedono il modificarsi delle proprie caratteristiche psicologiche, grazie anche al rapporto con il contesto in cui vivono.

L'individuo, crescendo, passa da uno stato d'infanzia a uno di maturità, da uno stato passivo ad uno attivo, da una ripetitività dei comportamenti a una ricchezza degli stessi, da uno stato di subordinazione a uno di pari livello o superiorità. Un individuo adulto e sano, secondo Argyris, è un individuo ricco di interessi, orientato al futuro, responsabile, consapevole e indipendente, capace di autocontrollo. Un individuo che si è realizzato e si realizza, si pone obiettivi e tende a perseguirli, vuole utilizzare le sue capacità al meglio. Di certo, soffre la dipendenza, la subordinazione, la sottomissione (Camuri, 2015, p. 46).

Argyris mette in evidenza, quindi, che se al soggetto non è permesso di esprimersi in modo pieno, la sua frustrazione può portare a rischi quali:

- deresponsabilizzazione ed assenteismo;
- perdita di senso, disinteresse, apatia, anomia;
- conformismo;
- conflittualità.

E' evidente come i tratti sopra elencati ostacolano l'innovazione all'interno delle organizzazioni nonché lo sviluppo delle capacità dei suoi membri, portando ad uno stato di passività che diventa controproducente e per nulla generativo.

Secondo Argyris, invece, i luoghi di lavoro devono essere contesti di apprendimento sia individuale che organizzativo; gli individui sono agenti di cambiamento e l'*organizational climate* va inteso come un processo.

Il morale di un'organizzazione è un processo. La validità di questa posizione può essere vista facilmente se uno cerca di cambiare il morale di un'organizzazione. [...] Tutto ciò che l'output, come concetto, ci dice sono gli atteggiamenti. Ma la ragione, il perché (o la spiegazione del come) risiede nel processo (Argyris, 1958, pp. 518-519).

Insieme a Schön (1974), egli propone la teoria dell'apprendimento organizzativo, in cui l'organizzazione è percepita come un costrutto cognitivo, ossia come una struttura dove i soggetti non sono soltanto agenti di azione, ma anche agenti di apprendimento organizzativo, ossia concorrono attivamente a modificare il modo di vedere la realtà utilizzato nell'organizzazione. Si ha apprendimento organizzativo quando la scoperta di abilità nuove o la correzione di un errore diventano oggetto di apprendimento collettivo, con la modifica del patrimonio di sapere collettivo.

Argyris propone quindi di superare il contrasto tra istanze individuali e istanze organizzative, la loro polarizzazione, proponendo una visione processuale e connessa.

Passando infine alla Scuola di Pensiero Sistemico, è innanzitutto importante riportare che essa si trova a riflettere sul *management* in una fase storica (dagli anni Sessanta del Novecento in poi) caratterizzata da forte dinamismo e da numerosi e repentini cambiamenti, sia tecnologici che sociali. Tale scuola di pensiero si avvicina al mondo delle organizzazioni con un approccio che tende a trovare un punto di equilibrio tra le scuole di pensiero precedenti: l'attenzione è posta sulla consapevolezza del pericolo di adottare una visione meccanicistica e della ricchezza di una lettura orientata alla relazione tra gli elementi di un'organizzazione, ai reciproci condizionamenti ed influenze e alla consapevolezza del loro divenire sistema grazie alle loro relazioni.

Pensare ad un'organizzazione come un sistema significa pensare per sottosistemi e per relazioni, pensare all'interno dell'organizzazione ma anche ai suoi rapporti con l'esterno: la performance finale è il risultato di come tutte le parti del sistema interagiscono tra loro e come l'interno interagisce con l'esterno. Questi studi hanno la qualità di aver guardato, per la prima volta, all'esterno delle organizzazioni e non solo al contesto interno ad esse. I sistemi sono in costante evoluzione e sono quindi dinamici, si muovono verso nuovi equilibri. Questo incessante movimento è sicuramente la sfida più alta che spetta al *management* in questa cornice di studi.

In ottica sistemica, la funzione del livello manageriale è quella di coordinare tutte le parti del sistema in modo più funzionale possibile, collegando e integrando i sottosistemi.

Hersey e Blanchard (1984) hanno proposto, al riguardo, il concetto di *leadership* situazionale: non esiste lo stile di *leadership* migliore, valido in tutte le situazioni, ma il leader deve adottare stili diversi a seconda delle caratteristiche del suo gruppo di collaboratori. La *leadership* deve quindi mostrarsi attenta al livello di maturità del gruppo, sapendo modificare il proprio approccio in base alla situazione specifica. Hersey e Blanchard evidenziano quattro stili di *leadership*, che combinano in modo diverso la direttività e la capacità di avere un atteggiamento di supporto ai colleghi:

- prescrittivo (molta direttività e basso supporto);
- persuasivo (molta direttività e molto supporto);
- coinvolgente (bassa direttività e molto supporto);
- delegante (bassa direttività e basso supporto).

Il *manager*, nella loro teorizzazione, deve riuscire ad assumere di volta in volta lo stile più adeguato, per rimanendo consapevole del proprio stile naturale.

Un modello simile a quello di Hersey e Blanchard è stato sviluppato da Blake e Mouton (1964), i quali hanno costruito la *Blake Mouton Managerial Grid*, sviluppata attorno a due dimensioni comportamentali chiave, per chi si trova a gestire un'organizzazione:

- la preoccupazione verso le persone, ovvero l'attenzione alle relazioni, alle esigenze del gruppo di collaboratori e al loro potenziale;
- la preoccupazione verso la produzione, ovvero l'attenzione all'efficienza e all'efficacia dell'organizzazione, alla produttività e ai risultati che essa raggiunge.

Le due dimensioni si collocano sui due assi del piano cartesiano e gli stili di *leadership* vengono collocati sul piano a seconda della presenza più o meno marcata delle due dimensioni sopra citate. Anche loro individuano alcuni stili principali, nello specifico cinque:

- *impoverished style*, evasivo e caratterizzato da un basso livello per entrambe le dimensioni;
- *country club leadership style*, maggiormente rivolto al benessere delle persone e poco alle dimensioni della produttività, concepite come una naturale conseguenza del benessere ma non assicurate;
- *produce or perish style*, con una forte propensione al controllo e all'autorità, grande interesse per la produttività e bassa attenzione per le persone, considerate solo mezzi per ottenere gli obiettivi organizzativi;
- *middle of the road style*, ovvero lo stile centrale che bilancia le due dimensioni ma che corre il rischio di creare un clima organizzativo mediocre;
- *team style*, in cui viene garantita grande attenzione ad entrambe le dimensioni, sia quella della produttività che quella relativa alle persone.

Nel 1999 (Camuri, 2015) la griglia è stata aggiornata e sono stati aggiunti due stili, *l'opportunistic style* e il *paternalistic style*.

Ogni teoria prima richiamata è stata influenzata dallo specifico momento storico ed economico e ha posto l'accento sulle criticità del momento; molte sono state le teorie che hanno prodotto pensiero sul *management* e che qui non abbiamo esaurito, tante sono state le scuole di *management* che si sono sviluppate nel tempo.

Tuttavia in epoca attuale (come ricorda Camuri, 2015) le organizzazioni stanno attraversando un periodo di instabilità e crisi economica che ha comportato il diffondersi di sentimenti di frustrazione e di scarsa motivazione, sia tra i *managers* che tra i loro collaboratori.

La scienza del *management* è sempre stata orientata dall'idea della *performance*, centrata sulla produttività e sui fattori oggettivi che caratterizzano le organizzazioni: poco spazio di riflessione è stato riservato agli aspetti relazionali e di senso che invece caratterizzano fortemente il rapporto tra i soggetti e le organizzazioni in cui lavorano. I contesti di lavoro sono luoghi in cui si trascorre la maggior parte del proprio tempo e il modo in cui si occupa la maggior parte del proprio tempo ha grande importanza per le persone, siano essi semplici membri di un'organizzazione o *manager*.

Nel 2008, tuttavia, un gruppo di *managers* e studiosi di *management* (tra cui, solo per citarne alcuni, Argyris, Hamel, Mintzberg, Pfeffer, Prahalad, Senge) si è incontrato per

confrontarsi e ripensare al *management* alla luce dell'attuale situazione, in termini prospettici, a fronte delle sfide del XXI secolo. Ne è emerso un documento intitolato *The 25 Management's Grand Challenges* (Hamel, 2009; Camuri, 2015; Biffi, 2016) in cui vengono presentate venticinque grandi sfide del *management*.

Nel documento emerge un nuovo modo di concepire le organizzazioni: esse vengono interpretate come luoghi di vita e le sfide richiamano l'esigenza che esse siano genuinamente umane, luoghi in cui le persone possano stare bene ed evolvere. Le organizzazioni devono incorporare le idee dei cittadini e delle comunità riconoscendo l'interdipendenza di tutte le parti coinvolte, promuovere la fiducia, valorizzare le diversità, favorire l'autonomia dei dipendenti e rivedere i temi connessi alla gerarchia, promuovere lo scambio di idee/talenti/risorse e l'immaginazione.

Per tutti questi motivi si evidenzia l'importanza di espandere la responsabilità del *management* oltre la creazione di valore per gli azionisti e la produttività, verso scopi più nobili e socialmente significativi.

Il *manager*, quindi, è chiamato sempre più a possedere non solo le capacità tecnico-manageriali ma anche una profonda sensibilità verso gli aspetti umani delle organizzazioni, caratterizzati da eterogeneità e mutevolezza.

Questa attenzione agli aspetti di senso caratterizzanti le organizzazioni, è sintonica a quelli che in precedenza abbiamo chiamato approcci *soft* alle organizzazioni e all'idea di *management* simbolico-culturale che si ritrova in essi.

Nella cornice degli studi culturali, la figura del *manager* non è contraddistinta da azioni strumentali ai fini organizzativi, ma da azioni espressive connesse alla cultura e ai significati condivisi all'interno dell'organizzazione.

Per cultura intendiamo

il sistema di significati pubblicamente e collettivamente accettati, operante per un determinato gruppo di persone in un determinato momento (Pettigrew, 1986, p. 58).

Il *manager* è coinvolto nella creazione di questi significati condivisi e il suo lavoro ha a che fare con l'osservazione e la gestione degli aspetti culturali.

Nell'ambito delle scienze dell'organizzazione e del *management* pochi nuovi campi di ricerca sono stati adottati con l'entusiasmo riservato alla cultura organizzativa, forse perché questo concetto ha riempito un vuoto nel dizionario dei *manager* e delle organizzazioni (Alvesson e Berg, 1993).

Come direttore di *Organization Dynamics* posso testimoniare di persona che la cultura organizzativa è stato l'argomento più comunemente trattato dagli articoli che mi sono stati sottoposti in questi tre anni. Tutti parlano di cambiare la cultura d'impresa (Vaill, 1989, p. 144).

Alvesson (1993) riporta cinque buoni motivi per adottare una prospettiva culturale nelle organizzazioni e nel *management*:

- una cultura forte e peculiare è in grado di fornire all'organizzazione un vantaggio competitivo;

- i meccanismi culturali di controllo sono complementari, e a volte anche superiori, ad altre forme di controllo aziendale;
- la cultura d'impresa permette un utilizzo più efficace delle risorse umane interne ad un'organizzazione;
- un'efficiente gestione di diverse unità richiede modelli di cultura organizzativa compatibili;
- il simbolismo organizzativo fornisce una possibilità di integrazione simultanea di molteplici metodi organizzativi e manageriali.

Alvesson individua alcuni campi in cui l'influenza della cultura e del simbolismo si è dimostrata particolarmente efficace, ad esempio quello della gestione delle risorse umane, della comunicazione d'impresa, del cambiamento e dello sviluppo organizzativo. Secondo lui il *management* culturale individua risorse simboliche all'interno e all'esterno dell'organizzazione, con la finalità di sviluppare strategicamente l'organizzazione all'interno del contesto in cui è inserita (osservando e gestendo la relazione organizzazione-contesto). Egli gestisce le risorse umane interne alla propria organizzazione abbandonando le logiche burocratiche e legate al controllo tecnico; considera i collaboratori come un gruppo invece che come individui a servizio dell'organizzazione e considera la cultura organizzativa come un aspetto motivante i propri collaboratori. L'organizzazione deve infatti coscientemente cercare di ispirare e stimolare i propri membri, allo scopo di creare *engagement* e di promuovere le loro azioni in senso strategico.

Gestire la cultura organizzativa, inoltre, risulta interessante ai fini della costruzione di un'immagine positiva dell'organizzazione: tale immagine positiva ha lo scopo di costruire impressioni pubbliche (Bernstein, 1984) positive ma anche, e soprattutto, di sviluppare e sostenere all'interno dell'organizzazione stessa il senso di una determinata identità.

L'immagine dell'organizzazione costituisce una fonte di orgoglio per i dipendenti, il modo in cui essa viene riconosciuta all'esterno stimola all'interno solidarietà e impegno.

L'orgoglio aziendale è un sentimento essenzialmente positivo, spesso unito a fedeltà e impegno. Serve anche da base per l'azione difensiva: vale la pena di difendere la propria azienda quando viene discussa o attaccata (Alvesson e Berg, 1993, p. 170).

Il *manager* culturale motiva le strategie e le scelte dell'organizzazione, mette in evidenza le minacce o le opportunità: permettendo ai collaboratori di accedere a tali informazioni, crea mobilitazione in loro, preparandoli all'azione. Egli si adopera affinché ai propri collaboratori e al contesto esterno giunga un'immagine coerente dei valori dell'organizzazione, che fa da cornice alle azioni che essa implementa.

Le risorse simboliche, secondo Alvesson e Berg (1993), possono aiutare a strutturare la realtà collettiva interna ed esterna ad un'organizzazione, per questo esse sono necessariamente parte dell'attività dei *manager*. Le risorse simboliche sono caratterizzate da creatività e possono essere utilizzate in modi diversi dai membri dell'organizzazione.

Alvesson e Berg individuano quattro principi di *management* simbolico (1993, p. 176-178):

- non è possibile imporre una cultura organizzativa. I *managers* si limitano a mettere i propri collaboratori al corrente di valori, principi e comportamenti adottati all'interno dell'organizzazione, offrendo loro una cornice da interpretare come meglio credono, incitandoli alla creatività ed emancipazione. Un dialogo veramente aperto tra le parti, nell'impossibilità reciproca di prevedere i possibili risultati, richiede coraggio e disponibilità ad assumersi dei rischi;
- l'universo simbolico dell'organizzazione segue una logica sua, diversa e forse più potente delle intenzioni dei singoli membri; l'attenzione del *management*, quindi, dovrà spostarsi dalla gestione dei singoli problemi formali o oggettivi, a quella dei significati;
- le immagini sono più potenti ed efficaci dei piani. Lasciando la porta aperta a tutte le soluzioni, ma creando un'immagine forte e radicata dello stato desiderato nell'organizzazione, le possibilità che un processo creativo si inneschi e abbia successo sono molto più numerose;
- gli obiettivi di cambiamento perseguiti dal *management* culturale attingono all'immaginario mentale, quindi i piani strategici o le modifiche alle strutture organizzative sono mezzi per questa ristrutturazione simbolica e non fini a sé stanti.

In precedenza abbiamo riportato come gli studi culturali siano stati accolti con entusiasmo e come essi si siano rapidamente accreditati in letteratura: inizialmente quindi sono state molte le aspettative in merito allo sviluppo di questi studi, legate a possibili cambiamenti nelle organizzazioni e nei comportamenti dei loro membri.

Tuttavia le applicazioni pratiche, a fronte delle aspettative, sono parse deludenti (Alvesson e Berg, 1993): il problema non sembra essere però l'applicazione pratica del concetto di cultura ma piuttosto le aspettative esagerate su cosa sia possibile fare per mezzo di essa.

Riprendendo il pensiero di Gagliardi (2004) in merito al *management* simbolico-culturale, si riporta come gli studi su di esso si siano concentrati maggiormente sul potenziale che l'azione simbolica porta con sé nei termini di controllo esercitato dai *managers* sui dipendenti, in vista dei fini posti dalle organizzazioni. Questi studi sono apparsi poi poco utilizzati e tradotti a livello della pratica dai *managers* perché, intesi come ricette per manipolare il campo simbolico in cui gli operatori lavorano, non hanno avuto gli effetti sperati. Il motivo presumibilmente è che, se intesi in termini utilitaristici e riduttivi, questo tipo di studi rischiano di semplificare e schematizzare dinamiche complesse, difficilmente riducibili a spiegazioni lineari. È stato invece approfondito meno il potenziale che l'azione simbolica e culturale dei *managers* ha rispetto agli aspetti emancipatori dei dipendenti e degli *stakeholders*: è in questa direzione che si ritiene di utilizzare questi studi nella ricerca di cui tratteremo nella seconda parte di questa tesi.

Rifacendoci nuovamente al pensiero di Gagliardi (1991) e trovando conferma nell'esperienza concreta nei Servizi sociali, si osserva una distanza tra la teorizzazione degli studi culturali alle organizzazioni e al *management* e la concreta pratica osservabile nelle organizzazioni, come se vi fosse un *gap* che separa la conoscenza esperta su questi

temi dagli studiosi (abbastanza convergente oggi verso modelli culturali) e il modo in cui le organizzazioni sono progettate e gestite nella pratica (in modo molto eterogeneo).

Gagliardi descrive la competenza manageriale come

la capacità di gestire – o contribuire a gestire – con successo le organizzazioni complesse, cioè quegli artefatti sociali governati da razionalità intenzionale e strumentale che caratterizzano in modo inconfondibile il panorama della modernità, in quanto ad essi le società progredite affidano elettivamente il trasferimento di valori e aspettative collettive in azione sociale ogni qualvolta la soddisfazione di un desiderio o la soluzione di un problema non può essere realizzata da un individuo ma richiede uno sforzo collettivo di cooperazione (Gagliardi, 1991, p. 184).

Egli osserva il panorama italiano, appurando un ritardo nella professionalizzazione della competenza manageriale e un sistema di formazione non paragonabile a quello degli altri Stati europei. Quella del dirigente, secondo lui, è in Italia ancora una professione dimezzata (Gagliardi, 1987): sono troppo poche infatti le occasioni e gli spazi sia per la costruzione di un *corpus* organico di conoscenze specializzate che accrediti il dirigente come professionista, sia per l'elaborazione di un'etica professionale che abbia una validità generale per la comunità manageriale (Gagliardi, 1991).

Secondo Gagliardi, esiste tuttavia sufficiente esperienza e conoscenza per poter fissare alcuni punti fermi:

- esiste un sapere (una conoscenza esperta) che costituisce una componente essenziale del bagaglio professionale del futuro *manager*. Questo sapere può essere utile, efficacemente ed economicamente trasmesso in una scuola. [...] All'interno di questo sapere abbiamo distinto l'insieme delle conoscenze rilevanti per l'azione prodotte da discipline scientifiche consolidate, e le conoscenze direttamente orientate all'azione prodotte dalle scienze del *management* [...];
- la competenza distintiva del *manager* non è data, tuttavia, dal tipo di conoscenza posseduta, ma dalla capacità di utilizzarla concretamente per la gestione di specifici problemi intellettuali e relazionali [...];
- un professionista non è solo una persona dotata di particolari conoscenze e capacità, ma anche un tipo sociale portatore di determinati ideali. Formare un *manager*, pertanto, vuol dire non solo trasferirgli le conoscenze rilevanti e svilupparne le competenze distintive, ma anche socializzarlo ad una "cultura" [...] relativamente estranea alle nostre tradizioni. La formalizzazione della formazione manageriale in istituzioni specifiche, al di là della sua funzione strumentale, ha un'importante funzione espressiva e simbolica: essa offre oggetti e occasioni di identificazione e di sostegno emotivo a una comunità professionale che non ha ancora conquistato lo spazio e la dignità che ad essa competono in un paese moderno (Gagliardi, 1991, p.194-195).

In conclusione al presente paragrafo, pare importante un accenno al tema delle differenze e, nello specifico, della gestione delle stesse da parte dei livelli manageriali.

In epoca attuale parlare di *diversity* all'interno delle organizzazioni è un tema ineludibile e cruciale, sia osservando le loro dinamiche interne che i cambiamenti del contesto in cui esse si trovano ad operare.

Viviamo in una società di accoglienza, ma anche di produzione individuale e collettiva di differenze. (Wieviorka, 2002, p. 187)

La diversità è un elemento concretamente presente nelle organizzazioni per tre ordini di motivi:

- la diversificazione della forza lavoro con convivenza tra generi, età, culture, *background* e specializzazioni;
- la diversificazione e l'ampliamento dei bisogni soggettivi a cui il lavoro deve dare risposta;
- l'esigenza sempre più consistente da parte delle organizzazioni di comportamenti di cittadinanza organizzativa che supportino servizi complessi e la necessità di integrazioni crescenti e che possono essere incentivati da una attenzione *ad personam*. (Cuomo e Mapelli, 2007, p. 9)

A maggior ragione se si osservano organizzazioni e *management* con le lenti fornite dagli approcci *soft*, questo tratto assume una centralità ancora più significativa. Porre infatti attenzione ai vissuti, ai comportamenti e ai valori dei membri di un'organizzazione, incitandoli alla creatività e all'emancipazione, richiede apertura al dialogo e disponibilità ad accogliere le differenze.

La diversità in epoca attuale è quindi un tratto che sfida le pratiche gestionali e un nodo ineludibile nelle competenze manageriali presenti e future: gestire le differenze facendo in modo che i bisogni organizzativi e quelli individuali si incontrino in modo armonico e non si scontrino in modo conflittuale è sicuramente compito del manager.

In base a quanto affermato da Barabino, Jacobs e Maggio (2001) per *diversity management* si intende

un approccio diversificato alle risorse umane, finalizzato alla creazione di un ambiente lavorativo inclusivo, in grado di favorire l'espressione del potenziale individuale e di utilizzarlo come leva strategica per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi. (Cuomo e Mapelli, 2007, p.31)

Le conoscenze, le attitudini e i comportamenti dei singoli membri di un'organizzazione costituiscono una grande risorsa e di conseguenza vanno gestite al meglio. Considerando le specifiche organizzazioni interessate dalla presente indagine, poi, caratterizzate da una forte esposizione emotiva del personale e da un alto rischio di *turn over*, questa attenzione assume ancor più rilevanza.

Gli studi sul *diversity management* riportano infatti come esso abbia impatti positivi sui seguenti aspetti (Cuomo e Mapelli, 2007):

- i costi aziendali e gli atteggiamenti dei collaboratori;
- la selezione e la fidelizzazione delle risorse umane;
- la creatività e l'innovazione;

- il *problem solving* di gruppo e la produttività.

Una buona pratica di *diversity management* è indispensabile per ottimizzare il rapporto tra l'organizzazione e le singole risorse umane, in modo tale che ogni membro possa esprimere i propri bisogni e le proprie aspirazioni ma anche fornire reali contributi all'organizzazione stessa. Un importante concetto connesso al *diversity management* è quindi quello di inclusività: considerare le differenze in termini inclusivi significa tenerle in considerazione permettendo un'equilibrata partecipazione dei vari soggetti con tutte le loro diversità, mettere qualsiasi lavoratore in condizione di realizzare il suo potenziale. Il *diversity management* nasce dalla considerazione che l'individuo nell'organizzazione non è unicamente portatore di capacità e competenze ma anche detentore di aspetti non negoziabili e non modificabili, come l'età, il genere, la religione, l'etnia, il background culturale. Tali differenze possono creare valore o generare difficoltà se non adeguatamente prese in considerazione.

Uno degli ostacoli di maggior impatto con cui si deve confrontare il *diversity management* è quindi l'indispensabile presenza di un collegamento tra i valori delle persone e quelli dell'organizzazione (Bombelli, 2004). Gestire la diversità in modo efficace, significa creare nuove opportunità per l'organizzazione e la possibilità di un miglioramento sia delle performance individuali dei membri sia del clima organizzativo.

I progetti e le politiche di *diversity management* trovano terreno fertile quando la cultura organizzativa si apre alla diversità, accogliendo anche ciò che non è immediatamente riconosciuto come appartenente e identificante, e quando i membri dell'organizzazione si mostrano permeabili a ciò che può a primo acchito apparire distante.

La cultura, come in precedenza accennato, pervade tutti i momenti della vita organizzativa e rappresenta il vero collante di un'organizzazione, essa influenza le scelte strategiche perseguite dal *management* ed è a sua volta da queste influenzata.

Il primo passaggio che dovrebbe fare un'organizzazione che vuole orientarsi alla inclusione delle diversità è di natura culturale e la cultura costituisce contemporaneamente il vincolo e la risorsa al cambiamento: quando si parla di cultura, infatti, ci muoviamo [...] all'interno di una contraddizione: omogeneità culturale come fattore di velocità di comunicazione e di valori condivisi, ma anche come freno all'accoglienza di idee nuove e di soluzioni differenti dal passato. (Bombelli e Finzi, 2006 in Cuomo e Mapelli, 2007, p.69)

Come abbiamo visto, le organizzazioni come culture (Gagliardi, 1986; 1990; Alvesson, 1993; Bodega, 1997) sono universi complessi che contengono al loro interno una rete di significati impliciti e molti legami sottili che spesso sono difficili da individuare e decifrare. Per un'organizzazione realmente intenzionata ad abbracciare il *diversity management*, è necessario favorire lo sviluppo di una cultura forte ma non uniformante: non è opportuno tendere ad un appiattimento delle specificità ma bensì cercare di

creare una forte condivisione di valori essenziali, tra i quali far rientrare una costante spinta in direzione dell'accettazione della diversità, e dunque una sorta di omogeneità nell'apertura alla diversità. (Cuomo e Mapelli, 2007, p. 71)

Volendo concludere questo breve e sicuramente non esaustivo accenno al tema del diversity management, pare importante riportare i principi base a cui si ispira e che dovrebbero stare alla base di un'azione manageriale ad esso ispirata (Jacobs, 1999 in Cuomo e Mapelli, 2007, p.149-151):

- ogni singolo dipendente rappresenta un *asset* rilevante per la competitività aziendale;
- per creare pari opportunità ognuno deve essere trattato in modo diverso;
- il *diversity management* ha un duplice significato: non solo rimuovere le barriere discriminatorie, ma anche liberare il potenziale di ognuno;
- la diversità è un potenziale da utilizzare, non un problema da risolvere;
- il *diversity management* non riguarda solo i gruppi di minoranza, ma tutte le differenze presenti all'interno di un'organizzazione;
- c'è posto per tutti in un'organizzazione inclusiva;
- la cultura è il collante dell'organizzazione e deve essere orientata alla valorizzazione delle singole potenzialità individuali;
- il *diversity management* si basa sul *commitment* del vertice aziendale, in quanto il coinvolgimento del *top management* rappresenta una condizione facilitante per la creazione di un ambiente inclusivo;
- la valorizzazione delle diversità è un processo da condividere con le persone, è qualcosa che le persone fanno e non qualcosa che si fa alle persone;
- il *diversity management* è parte integrante della strategia d'impresa, non può essere un fenomeno episodico.

In conclusione, il *management* inteso all'interno della cornice simbolico – culturale (e nel suo essere sintonico al *diversity management*) assume determinate caratteristiche che lo avvicinano alle esigenze dei Servizi alla persona e ai principi propri del lavoro sociale. Dedicheremo il successivo paragrafo ad evidenziare tali aspetti di assonanza.

2.5.1 Le assonanze con il sistema dei Servizi alla persona

Come in precedenza anticipato, appare interessante provare ad utilizzare gli studi culturali alle organizzazioni e al *management* come lente per guardare alle organizzazioni di *Child Protection*.

Questa prospettiva *soft* di studio delle organizzazioni, infatti, sembra avere molti punti in comune con i principi che stanno alla base del lavoro sociale e che caratterizzano i Servizi di tutela minorile.

Nel prossimo capitolo tratteremo delle specificità del sistema di *Child Protection*, tuttavia ne anticipiamo qualche aspetto per rendere conto del motivo per cui si è scelto di utilizzare gli approcci *soft* al *management* come riferimento teorico guida alla presente ricerca.

I Servizi di tutela minorile si occupano della vita di famiglie e minori in difficoltà, gli operatori che vi lavorano devono accompagnare percorsi di vita faticosi e tortuosi, spesso imprevedibili. Gli esiti del loro lavoro non sono misurabili oggettivamente, così come non lo sono le conseguenze delle loro azioni.

L'adozione di modalità organizzative improntate alla razionalizzazione e al controllo burocratico, per quanto apparentemente potrebbe assicurare, risulterebbe poco sintonico alle caratteristiche dell'oggetto di lavoro con cui hanno a che fare i Servizi Tutela Minori (i flussi esperienziali delle famiglie, eterogenei e poco controllabili). Esse possono diventare addirittura pericolose in quanto rischiano di portare gli operatori ad assumere atteggiamenti oppressivi nei confronti delle famiglie e di snaturare il loro lavoro allontanandolo dalla specificità propria dell'ambito sociale, ovvero tendere all'aiuto e al benessere dell'altro.

L'aver a che fare con il disagio infantile e l'entrare in contatto con i contesti di vita delle persone, che spesso chiedono soluzioni ai propri problemi, non è sicuramente semplice: gli operatori di *Child Protection* sono depositari di grandi responsabilità e al centro di forti pressioni. Essi sono esposti ad un significativo rischio di *burn out* e spesso possono decidere di abbandonare questi contesti lavorativi a fronte degli alti livelli di stress e malessere che provano in prima persona. L'aspetto del benessere emotivo di chi lavora in questo tipo di Servizi alla persona è quindi centrale, per varie ragioni che verranno illustrate più avanti nella trattazione, e la gestione di questo aspetto è fondamentale all'interno di queste organizzazioni, nonché uno dei compiti principali che spetta al loro livello di *management*.

I coordinatori oggetto della presente ricerca sono chiamati ad accompagnare quotidianamente le equipe di professionisti che lavorano a diretto contatto con famiglie e minori e a sostenerli nel modo più adeguato e funzionale possibile. L'attenzione ai vissuti degli operatori, al loro livello di *engagement* e di motivazione, nonché alle influenze che le vicende di disagio familiare e infantile hanno su di loro è importante ai fini della tenuta delle equipe di lavoro (e quindi della continuità e strutturazione dei servizi) e del servizio reso alle famiglie destinatarie degli interventi.

Per un coordinatore di Servizi Tutela Minori è necessario osservare ed interpretare i vissuti degli operatori, prevenire o gestire le eventuali modalità difensive che mettono in atto, garantire la propria presenza (sia a livello concreto che emotivo) per evitare che interpretino il proprio ruolo in modo disfunzionale e nocivo, per sé e per gli altri.

Come anticipato, il *manager* culturale gestisce le risorse umane interne alla propria organizzazione abbandonando le logiche burocratiche e legate al controllo tecnico; considera i collaboratori come un gruppo invece che come individui a servizio dell'organizzazione, facilita e sostiene le loro interazioni, accoglie e valorizza le specificità di ognuno e considera la cultura organizzativa come un aspetto motivante il loro lavoro. Egli stimola i propri collaboratori, allo scopo di creare *engagement* e di promuovere la loro *agency*: quest'ultima, infatti, rappresenta una risorsa innovativa profonda per le organizzazioni e un fattore protettivo importante ai fini del benessere degli operatori.

Più avanti nella trattazione verranno citate ricerche nazionali e internazionali su questo tema, approfondendo cause e conseguenze del malessere professionale di questi operatori, fattori di rischio e protettivi caratterizzanti i loro contesti di lavoro.

In questa sede pare necessario riportare che la possibilità di esercitare la propria autonomia professionale e di agire in modo creativo, il comprendere le scelte organizzative e il contesto più ampio in cui si colloca la propria azione, avere spazi di riflessione che consentano di aver chiara la propria finalità di lavoro e di rielaborare le

proprie modalità d'azione, risultano essere fattori protettivi molto importanti per gli operatori di *Child Protection* e obiettivi di lavoro per i loro coordinatori.

Gli approcci *soft* al *management* riflettono sull'attivazione dei membri delle proprie organizzazioni e sui processi che li spingono ad agire in un modo o nell'altro; la gestione del potere interno all'organizzazione e le azioni strategiche che i soggetti mettono in atto in relazione al contesto, come abbiamo visto, sono altri filoni di riflessione degli studi simbolici. Seguendo la teorizzazione di questi ultimi, è impossibile rendere totalmente prevedibile il comportamento umano nelle organizzazioni e questo è il motivo per cui si possono sviluppare relazioni di potere al di là di quelle formalmente previste. Grande rilievo viene fornito agli aspetti politici, significativa rilevanza assume l'*empowerment* dei soggetti ed il grado di autonomia con cui questi ultimi possono agire all'interno delle organizzazioni.

All'interno degli studi culturali ha assunto importanza il coinvolgimento dei membri dell'organizzazione alla vita organizzativa, coinvolgimento inteso non in una logica passiva ma attiva, di partecipazione reale ai processi decisionali. Questo coinvolgimento presuppone anche che i membri dell'organizzazione possano accedere sistematicamente al flusso delle informazioni a monte delle decisioni, esercitando una propria autonomia.

Gli studiosi della cultura organizzativa (Schein, 1985; Siehl e Martin, 1990), come abbiamo visto, introducono il termine artefatto, riferendosi a tutte le espressioni visibili di una cultura, includendovi, oltre agli oggetti e alla strutturazione fisica dello spazio, da un lato i modelli di comportamento (come i rituali), dall'altro le produzioni astratte o le rappresentazioni mentali (Gagliardi e Monaci, 2011). In altre parole, gli attori (nel nostro ambito di interesse operatori e famiglie), attraverso il loro agire quotidiano creano e ricreano quotidianamente la realtà in cui operano.

Il concetto di connessione lasca introdotto da Weick, inoltre, descrive la concreta realtà dei servizi di *Child Protection*, all'interno dei quali le relazioni e gli scambi sono coordinati relativamente a determinate questioni ma non ad altre, e dove non tutte le azioni e i processi sono regolati da procedure.

Osservare i Servizi di tutela minorile, inoltre, significa anche soffermarsi sul loro rapporto con l'esterno: innanzitutto essi attraggono molto l'attenzione pubblica, stimolano dibattiti e curiosità nella società allargata; in secondo luogo per ottemperare al proprio mandato in modo funzionale e utile alle famiglie, devono necessariamente entrare in dialogo con altri Servizi e soggetti, che diventano partner nei progetti di aiuto.

La vita dei bambini e ragazzi e dei loro genitori, infatti, si dipana in diversi contesti di vita che diventano luoghi di incontro tra il Servizio tutela minori e gli altri soggetti in contatto con la medesima famiglia. Le collaborazioni inter-istituzionali, quindi, sono molto presenti nella quotidianità dei Servizi di *Child Protection* e aver chiara la propria identità professionale nel rapportarsi con gli altri è fondamentale per costruire collaborazioni efficaci.

Il rapporto tra i servizi di *Child Protection* e l'esterno, quindi, è sicuramente un tema di approfondimento interessante: includere gli aspetti culturali nell'organizzazione del Servizio e nell'esercizio del *management* rappresenta un valore ai fini della costruzione di un'identità interna di Servizio e della diffusione di un'immagine pubblica dell'organizzazione coerente e positiva. Entrambi questi aspetti possono facilitare il

lavoro degli operatori di tutela minorile e quindi sono di sicuro interesse per i loro coordinatori, che per mandato devono sostenerli.

In ultimo, ma non da ultimo, gli studi culturali chiedono al *manager* di possedere non solo competenze legate alla gestione aziendale ma anche una profonda sensibilità verso gli aspetti umani delle organizzazioni. La figura del *manager*, in questa cornice teorica, non è contraddistinta da azioni strumentali ai fini organizzativi, ma da azioni espressive connesse alla cultura e ai significati condivisi all'interno dell'organizzazione.

Come vedremo, l'aspetto della *mission* dei Servizi Tutela Minori e la necessità che essa non si appiattisca sulla ricerca della *performance* e sull'applicazione di procedure rigide e precostituite, è centrale per un loro buon funzionamento.

Lavorare nell'ambito della tutela minori richiede spazi di riflessione sugli aspetti relazionali e di senso che caratterizzano fortemente sia il rapporto tra le famiglie e gli operatori, che tra questi ultimi e le organizzazioni in cui lavorano.

Il *manager*, in questi Servizi, è chiamato ad espandere la propria responsabilità verso scopi nobili e socialmente significativi, perché questi costituiscono la specificità della *mission* della *Child Protection*.

Per tutte le ragioni elencate finora, l'approccio simbolico-culturale al *management* è sembrato avere punti in comune con le caratteristiche specifiche dei Servizi di tutela minorile, che ci apprestiamo a descrivere più approfonditamente nel prossimo capitolo.

3 IL SISTEMA DI *CHILD PROTECTION*

Nel presente capitolo si tratterà dello specifico ambito di lavoro sociale di cui si occupano i Servizi oggetto della presente ricerca, ovvero la tutela minori, partendo dalla rassegna della letteratura nazionale e internazionale svolta.

Si proporrà una descrizione di questo tipo di Servizi che parte da punti di osservazione diversi:

- la particolarità della loro *mission*;
- le loro possibili forme di gestione;
- il contesto in cui lavorano gli operatori di *Child Protection* e le sue particolarità;
- le collaborazioni interistituzionali che i Servizi Tutela Minori intrattengono;
- le rappresentazioni sociali che il contesto sociale allargato produce su di essi;
- il ruolo del livello manageriale all'interno di questi Servizi.

3.1 LA *MISSION* DELLA TUTELA MINORI

Nell'ambito dei Servizi alla persona, le organizzazioni di *Child Protection* si occupano della tutela dei minori e del lavoro con le famiglie, a seguito di un procedimento dell'autorità giudiziaria competente o, in situazioni più rare, a seguito di un pregiudizio sul minore che non comporti necessariamente un provvedimento dell'Autorità Giudiziaria ma per cui è attivo un progetto di sostegno e aiuto condiviso con la famiglia. Alcuni di questi Servizi, in Lombardia, prevedono la presa in carico solo di situazioni caratterizzate da un provvedimento dell'Autorità Giudiziaria (il 32% dei rispondenti), altri (il 59% dei rispondenti) invece si occupano di situazioni caratterizzate dal pregiudizio di uno o più minori, a prescindere dalla presenza o meno di un provvedimento giudiziario. Come vedremo più avanti, nel capitolo dedicato all'analisi dei dati dei questionari, la somma delle due percentuali non copre la totalità dei rispondenti perché una parte dei coordinatori ha dichiarato di non essere in possesso del dato richiesto.

Si tratta di Servizi istituiti per adempiere all'obbligo per ciascun Comune di provvedere all'assistenza sociale e psicologica di minori e famiglie in situazione di rischio, pregiudizio o danno, residenti nei rispettivi territori (Witthaker, 2011).

Si può legittimamente parlare di obbligo in capo ai Comuni, in quanto la Costituzione, all'interno del suo progetto di *Welfare State*, pone in capo alla Repubblica il compito di proteggere la maternità, l'infanzia e la gioventù (art.31, comma 2). Di conseguenza, possiamo affermare che la tutela dei minori corrisponda a un vero e proprio diritto costituzionalmente sancito, catalogabile tra i diritti fondamentali della persona.

Alla luce di quanto appena evidenziato, la tutela dei minori non può essere episodica né frammentaria ma deve essere globale e universale (Crestani, 2011) (Cabiati, 2015, p.99).

Numerosa è la normativa che interessa, anche a livello sovranazionale, il diritto alla tutela dei minori: a titolo di esempio, richiamiamo l'articolo 24 della Carta dei diritti

fondamentali dell'Unione europea, che sancisce che i minori hanno diritto alla protezione e alle cure necessarie per il loro benessere, e la Convenzione di New York sui diritti del fanciullo del 1989¹, che delinea tutti i diritti ascrivibili ai minorenni e ne dispone l'improrogabile rispetto.

Per quanto riguarda il panorama nazionale, numerose sono state le leggi che hanno interessato e normato l'ambito della tutela minori:

- Legge 4 maggio 1983, n. 184, *Disciplina dell'adozione e dell'affidamento dei minori*;
- Legge 27 maggio 1991, n. 176, *Ratifica ed esecuzione della convenzione sui diritti del fanciullo*, fatta a New York il 20 novembre 1989;
- L. 15 gennaio 1994, n. 64, *Ratifica ed esecuzione della convenzione europea sul riconoscimento e l'esecuzione delle decisioni in materia di affidamento dei minori e di ristabilimento dell'affidamento, aperta alla firma a Lussemburgo il 20 maggio 1980, e della convenzione sugli aspetti civili della sottrazione internazionale di minori, aperta alla firma a L'Aja il 25 ottobre 1980; norme di attuazione delle predette convenzioni, nonché della convenzione in materia di protezione dei minori, aperta alla firma a L'Aja il 5 ottobre 1961, e della convenzione in materia di rimpatrio dei minori, aperta alla firma a L'Aja il 28 maggio 1970*;
- Legge 3 agosto 1998, n. 269, *Norme contro lo sfruttamento della prostituzione, della pornografia, del turismo sessuale in danno di minori, quali nuove forme di riduzione in schiavitù*;
- Legge 31 dicembre 1998, n. 476, *Ratifica ed esecuzione della Convenzione per la tutela dei minori e la cooperazione in materia di adozione internazionale, fatta a L'Aja il 29 maggio 1993. Modifiche alla legge 4 maggio 1983, n. 184, in tema di adozione di minori stranieri*;
- Legge 8 novembre 2000, n. 328, *Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali*;
- Decreto del Presidente della Repubblica 3 maggio 2001, *Piano nazionale degli interventi e dei servizi sociali 2001-2003*;
- D.M. 24 aprile 2000 *Adozione del progetto obiettivo materno-infantile relativo al «Piano sanitario nazionale per il triennio 1998-2000»*;
- Legge 28 marzo 2001, n. 149, *Modifiche alla legge 4 maggio 1983, n. 184, recante «Disciplina dell'adozione e dell'affidamento dei minori», nonché al titolo VIII del libro primo del codice civile*;
- Decreto del Presidente della Repubblica 7 aprile 2006, *Approvazione del «Piano sanitario nazionale» 2006-2008*;
- Decreto Legislativo 19 giugno 1999, n. 229, *Norme per la razionalizzazione del Servizio sanitario nazionale, a norma dell'articolo 1 della legge 30 novembre 1998, n. 419*;
- D.P.C.M. 14 febbraio 2001, *Atto di indirizzo e coordinamento in materia di prestazioni socio-sanitarie*;

¹ Ratificata con la legge n.176 del 1991.

- D.P.C.M. 29 novembre 2001, *Definizione dei livelli essenziali di assistenza*;
- D.P.C.M. 16 aprile 2002, *Linee guida sui criteri di priorità per l'accesso alle prestazioni diagnostiche e terapeutiche e sui tempi massimi di attesa*;
- D.P.C.M. 5 MARZO 2007, *Modifica del D.P.C.M. 29 Novembre 2001, recante definizione dei livelli essenziali di assistenza*.

La Legge Costituzionale 3 del 2001 ha riformato il titolo V della Costituzione, dando piena attuazione all'art. 5 della Costituzione, che riconosce le autonomie locali quali enti esponenziali preesistenti alla formazione della Repubblica.

I Comuni, le Città metropolitane, le Province e le Regioni sono infatti enti esponenziali delle popolazioni residenti in un determinato territorio e tenuti a farsi carico dei loro bisogni. L'azione di governo si svolge ad un livello quanto più vicino ai cittadini, salvo il potere di sostituzione del livello di governo immediatamente superiore in caso di impossibilità o di inadempimento del livello di governo inferiore (principio di sussidiarietà verticale).

Prima che questa riforma costituzionale del 2001 attribuisse alle Regioni la competenza esclusiva in materia di assistenza, la legge 285/97² ha rappresentato l'intervento che ha favorito significativamente il diffondersi di un modello di protezione globale del minore e di aiuto alle famiglie. Recependo in larga parte le varie esperienze regionali, questa legge ha promosso, attraverso il finanziamento di progetti locali, un insieme di azioni di tipo preventivo e promozionale in favore dei minori e delle loro famiglie (ad esempio attività di supporto psicologico, servizi ed interventi domiciliari di tipo socio-educativo, ecc.).

Ad oggi sono le Regioni che si occupano delle disposizioni in materia di tutela minorile ed anche in questo caso la normativa Regionale è florida ed in continua evoluzione.

Le principali normative a livello regionale possono essere individuate nelle seguenti:

- Legge Regionale – Regione Lombardia 14 dicembre 2004, N. 34, *Politiche regionali per i minori*;
- Legge Regionale - Regione Lombardia 12 marzo 2008, n. 3, *Governo della rete degli interventi e dei servizi alla persona in ambito sociale e socio-sanitario*;
- Legge Regionale- Regione Lombardia, 30 dicembre 2009, n. 33, *Testo unico delle leggi regionali in materia di sanità*;
- Deliberazione della Giunta Regionale 29 dicembre 2000 n.7/2992, *Indicazioni direttive in merito all'applicazione delle leggi 4 maggio 1983 n.184 e 31 dicembre 1998 n. 476 in materia di adozione ed approvazione dello schema di Protocollo operativo coordinato ai sensi della legge 476/1998*;
- Deliberazione della Giunta regionale 26 gennaio 2001 – n. 7/3264, *Determinazioni in materia di accreditamento del servizio per le attività consultoriali in ambito materno infantile a seguito della l.r. 12 agosto 1999 n. 15, l.r. 6 dicembre n. 23 e l.r. 5 gennaio 2000 n. 1 e conseguente revoca della d.g.r. n. 6/45251 del 24*

² Denominata "Disposizioni per la promozione di diritti e di opportunità per l'infanzia e l'adolescenza".

settembre 1999 «Determinazioni in merito all'art. 8, commi 4 e 7 del d.lgs. 30 dicembre 1992 n. 502 e successive modifiche, relativamente agli istituti dell'autorizzazione e dell'accreditamento dei consultori familiari pubblici e privati», ed a seguito delle disposizioni normative in materia;

- Deliberazione della Giunta regionale 06 aprile 2001 – n. 7/41414, *Definizione ed adozione in via provvisoria e sperimentale delle prestazioni consultoriali in ambito materno infantile*;
- Deliberazione della Giunta regionale 08 agosto 2003 – n. 7/14043, *Linee per la definizione del percorso adottivo, in applicazione del protocollo operativo coordinato, ai sensi della L. 476/1998, approvato con d.g.r. 29 dicembre 2000, n. 2992*;
- Deliberazione della Giunta regionale 08 agosto 2003 – n. 7/14049, *Linee guida regionali per l'adozione del piano di organizzazione e funzionamento aziendale delle aziende sanitarie della regione Lombardia*;
- Deliberazione della Giunta regionale 23 dicembre 2004 – n. 7/20100, *Linee guida per il riordino e l'orientamento dei servizi dedicati alla tutela dei minori vittime di violenza*;
- Circolare 06 novembre 2007 n. 35, *Oneri per minori inseriti in strutture residenziali o in affido familiare*;
- Deliberazione della Giunta Regionale 19 marzo 2008 - n.8/6861, *Linee guida regionali per la Neuropsichiatria dell'infanzia e dell'adolescenza in attuazione del PSSR 2007 – 2009*;
- Legge Regionale 30 marzo 2009 n. 6, *Istituzione della figura e dell'Ufficio del Garante per l'infanzia e l'adolescenza*;
- Legge Regionale 24 giugno 2014 n. 18, *Norme a tutela dei coniugi separati o divorziati, in condizione di disagio, in particolare con figli minori*;
- Regolamento Regionale 7 luglio 2015 n. 5, *Regolamento regionale relativo alle modalità organizzative dell'Ufficio del Garante per l'infanzia e l'adolescenza istituito ai sensi della legge regionale 30 marzo 2009, n. 6*.

Come sopra esposto, la legislazione regionale è molto nutrita ed inoltre in continuo cambiamento; le più recenti Linee Guida in materia di tutela minori sono state deliberate nel 2016.

Queste indicazioni di Regione Lombardia sul tema della tutela dei minori e del sostegno alle famiglie in situazione di difficoltà nello svolgere i propri compiti educativi e di cura³, richiamano ad una particolare attenzione al tema e, soprattutto, alla necessità che venga affrontato con un approccio multidisciplinare - sociale, educativo e psicologico – in modo da essere un'efficace risposta ai bisogni complessivi espressi dalle famiglie stesse. La volontà è quella di valorizzare la famiglia come risorsa, riconoscendo come azioni di tutela dei minori tutte quelle azioni che la sostengono nei compiti di cura e nelle responsabilità educative.

Le *Linee guida per la promozione dei diritti e delle azioni di tutela dei minori con la loro famiglia* (2016) rappresentano una sintesi di norme vigenti, principi, metodologie e prassi

³ Informazioni consultabili su www.regionelombardia.it, consultate in data 16.05.2019.

professionali e sono il frutto della lettura multidisciplinare e condivisa delle esperienze, informazioni e conoscenze disponibili nell'ambito della tutela minori. Questo documento nasce da un intenso lavoro di condivisione per il quale è stato fondamentale l'apporto della Magistratura minorile (Tribunale e Procura per i minorenni di Milano e Brescia), della IX Sezione del Tribunale ordinario di Milano, dei Servizi della giustizia minorile, dei rappresentanti degli Enti locali (Comune di Bergamo, Milano, e Cassano D'Adda; Ambito di Cremona e Sondrio) Servizi sociosanitari (ATS e ASST), dell'associazionismo familiare (Forum regionale delle Associazioni famigliari; Associazione Valeria), degli Enti non profit (CNCA – Coordinamento nazionale delle comunità di accoglienza; CISMAI – Coordinamento italiano dei servizi contro l'abuso e il maltrattamento infantile) impegnati nell'accoglienza dei minori in difficoltà.

L'obiettivo di queste Linee Guida, richiamando quanto riportato sul sito della Regione, è quello di fornire uno strumento metodologico e operativo che possa facilitare il lavoro di amministratori locali, professionisti ed esperti che operano nelle reti istituzionali pubbliche e di privato sociale, per famiglie e cittadini coinvolti a migliorare e qualificare sempre più le azioni di tutela.

Le Linee guida propongono indicazioni ed indirizzi volti a:

- favorire l'omogeneità delle azioni di tutela per i minori sul territorio regionale;
- garantire maggiore efficacia degli interventi rispetto ai bisogni dei minori e delle famiglie in difficoltà;
- promuovere la conoscenza degli strumenti e delle prassi di intervento;
- integrare le banche dati dei diversi soggetti;
- rendere maggiormente efficace la collaborazione tra i diversi attori istituzionali.

Stante l'oggetto appena delineato, a tutela dei minori possono essere previste diverse prestazioni e servizi.

L'articolo 22 della legge quadro 328/00 individua le tipologie di prestazione che devono essere garantite a tutte le fasce di utenza, quindi anche ai minori:

- servizio sociale professionale e segretariato sociale;
- pronto intervento sociale;
- assistenza domiciliare;
- strutture residenziali e semi-residenziali;
- centri di accoglienza residenziali o diurni a carattere comunitario.

Inoltre, il comma 2 del medesimo articolo 22 chiede che siano garantiti specifici interventi a favore dei minori in situazione di disagio tramite il sostegno al nucleo familiare di origine e l'inserimento presso famiglie, persone e strutture comunitarie di accoglienza di tipo familiare e per la promozione dei diritti dell'infanzia e dell'adolescenza, precisando che tali interventi devono realizzarsi secondo le finalità di leggi specificatamente poste a tutela dei minori.

L'ampiezza delle disposizioni della legge quadro nazionale sul sistema dei servizi socio-assistenziali (328/000), combinata con la mancata definizione a livello nazionale dei Livelli Essenziali di Assistenza (citati nella medesima Legge), non consente di definire con maggiore precisione gli interventi da considerarsi essenziali in questo ambito, il che ha contribuito a determinare *standard* di tutela assai differenziati da Regione a Regione (Crestani, 2011; Cabiati, 2015).

Per questa ragione, nella presente ricerca, ho deciso di individuare la Regione Lombardia quale *target* territoriale di riferimento: ampliare l'osservazione alle altre Regioni avrebbe reso difficile un confronto che partisse dai medesimi presupposti in termini di normativa e di organizzazione dei Servizi Tutela Minori.

Indipendentemente dalla forma di gestione scelta (di cui parleremo nel prossimo paragrafo) e dalle modalità con cui sono forniti servizi e prestazioni (che seguono gli indirizzi delle singole regioni), i Servizi Tutela Minori hanno tutti la medesima *mission*, alquanto delicata: tutelare la vita e la crescita adeguata di bambini e ragazzi, preferibilmente all'interno delle loro famiglie.

La tendenza a pensare progetti di aiuto che mantengano i minori nei loro contesti di provenienza è abbastanza recente e legata al fatto che sempre più, in risposta alle difficoltà delle famiglie nel far fronte alle proprie responsabilità genitoriali, si prediligono processi di normalizzazione (Wolfensberger, 1986) e di *community care* (Donati e Folgheraiter, 1999), il cui fulcro è la deistituzionalizzazione. In tempi passati, invece, la risposta prevalente alle difficoltà familiari (e non solo, se si pensa all'area della salute mentale per esempio) era la cosiddetta grande istituzionalizzazione, vale a dire l'allontanamento dei figli minori dal nucleo familiare di origine o l'affidamento a strutture finalizzate al recupero terapeutico dei minori (Bortoli, 2013). Già a metà degli anni Sessanta e nei decenni successivi, tuttavia, si è evidenziato il fatto che tali soluzioni non necessariamente riuscivano ad ottenere gli obiettivi riabilitativi dichiarati o risultavano essere le soluzioni più adeguate alla tutela dei bambini coinvolti (Moro, 1991; Crocetti, Rubini e Palmonari, 2008). Successivamente si è passati, quindi, da modalità di aiuto caratterizzate da controllo e standardizzazione, a modalità di approccio più vicine al contesto di vita delle famiglie e dei minori, connotate da una maggiore differenziazione interna e personalizzazione degli interventi.

Volendo concludere questo paragrafo sintetizzando le macro caratteristiche che contraddistinguono il lavoro dei Servizi Tutela Minori, potremmo riportare che esso:

- **si trova al crocevia di numerose normative**, che gli operatori devono necessariamente conoscere e rispettare per evitare di incorrere in interventi inadeguati e illegittimi;
- **non è definito e uguale in tutto il territorio nazionale, pur essendo chiari i riferimenti valoriali di cornice**: le disposizioni in merito agli interventi da attuare e alle modalità di attuazione vengono disposte a livello regionale, per cui ogni Regione ha un proprio quadro specifico legato all'area della tutela minori;
- **non si presta alle tradizionali logiche di rilevazione e misurazione**: i percorsi di aiuto rivolti a minori e famiglie sono strettamente connessi ai loro contesti di vita e spesso nei percorsi di vita delle famiglie entrano in gioco variabili che sono

difficilmente analizzabili e comprensibili alla luce di meccanismi causali lineari o di assunti univoci. Come già accennato in precedenza, gli operatori sociali, infatti, non sono professionisti che producono beni materiali mediante metodologie certe e criteri scientifici definiti: essi hanno a che fare con la realtà sociale, imprevedibile, complessa e multiforme, dove gli interventi non possono essere precodificati né si può garantire certezza di applicazione o di esito (Gui, 2009; Frost e al. 2017).

3.2 LE FORME DI GESTIONE DEI SERVIZI DI TUTELA MINORILE

A partire dai primi anni del 2000, le politiche per l'infanzia e l'adolescenza hanno vissuto un momento di forte cambiamento in seguito a vari fattori, tra i quali ricordiamo l'approvazione della riforma dei Servizi sociali (legge 328/2000) e le conseguenti nuove modalità di programmazione e di allocazione delle risorse, nonché il ritiro delle deleghe dei Comuni alle, allora chiamate, Aziende Sanitarie Locali (oggi Agenzie per la Tutela della Salute).

Soprattutto la L.328/00 ha introdotto il concetto di Sistema integrato d'interventi e Servizi sociali: uno degli elementi fondamentali che caratterizzano tale sistema, seguendo l'analisi di Ranci Ortigosa (2004), risiede nel concetto di programmazione territoriale, nonché nello strumento attraverso cui esso si esplica, il Piano di Zona.

Nello specifico, l'articolo 19 della legge 328/00 ha esortato alla creazione di un Sistema integrato di interventi e Servizi sociali, all'interno del quale ai Comuni viene riconosciuta una titolarità importante nella gestione.

I singoli Comuni quindi, da erogatori di Servizi, sono divenuti veri e propri soggetti titolari di funzioni, quali:

- la partecipazione alla definizione degli Ambiti sociali territoriali per la gestione del sistema integrato degli interventi e dei Servizi sociali;
- la programmazione e il coordinamento locale, con la definizione delle priorità e dei parametri di riferimento dei servizi e degli interventi locali;
- l'erogazione dei servizi e delle prestazioni;
- la definizione dei parametri per l'accesso ai servizi e agli interventi;
- l'autorizzazione, accreditamento e vigilanza per le strutture e i servizi;
- la promozione delle risorse della comunità locale;
- la costruzione del sistema locale informativo dei Servizi sociali.

All'interno dell'esercizio di tutte queste funzioni, essi si sono trovati poi a scegliere singolarmente la forma di gestione dei vari Servizi (tra cui quelli di tutela minori) più confacente ai propri interessi e a quelli dei propri cittadini.

Conseguentemente a questo passaggio, quindi, i Comuni hanno iniziato un percorso di riflessione e confronto reciproco (in alcuni territori lento e difficile) in merito a come riuscire ad attuare e sostenere, a livello di risorse, tale titolarità di funzioni. Si stava passando da una programmazione nella prospettiva di *government* a quella di *governance*

(Bevir, 2012), all'interno della quale l'attività di regolazione si amplia e viene svolta attraverso la mobilitazione di una serie di soggetti pubblici, di privato sociale e afferenti alla società civile.

L'ambito della tutela minorile è stato uno dei più discussi, in quanto servizio ineludibile da garantire ai propri cittadini (come abbiamo affermato nel paragrafo precedente) e caratterizzato da costi fissi molto difficili da sostenere per i Comuni di piccole dimensioni. Lo strumento del Piano di Zona, a tal proposito, suggerisce di realizzare l'integrazione socio-sanitaria e di pianificare l'attività degli enti locali su un contesto di riferimento più ampio, ai fini di garantire l'opportunità di realizzare sinergie operative, forme di concertazione ed economie di scala. Per molti territori esso ha costituito un'evoluzione rispetto alla gestione degli interventi di tutela minorile, in precedenza destrutturati e frammentati.

E' importante quindi riconoscere questo movimento verso la gestione associata come un importante passaggio che ha portato, sui vari territori, alla presenza stabile di Servizi Tutela Minori strutturati; non appare tuttavia corretto affermare che esso sia riuscito a spingere i Servizi verso il raggiungimento di un livello di intervento sempre soddisfacente. Ciò che è certo è che le modalità con cui gli enti locali organizzano e gestiscono i Servizi Tutela Minori, in Regione Lombardia, varia di molto: la normativa vigente, infatti, ammette l'esistenza di forme plurime di gestione di questo Servizio e guardando al panorama lombardo, sempre più vengono sperimentate forme diverse di gestione.

Le Regioni, che come anticipato nel paragrafo precedente devono provvedere a normare i numerosi aspetti che la legge quadro (328/00) riserva loro, si sono orientate secondo due grandi direttive:

- definire criteri generali per i Comuni affinché predisponessero il piano di zona d'ambito, con ampia autonomia circa il modello di gestione e organizzazione;
- definire un processo di accompagnamento ai Comuni affinché predisponessero il piano di zona d'ambito, seguendo criteri specifici circa i modelli di gestione e precisi vincoli organizzativi e finanziari (Cabiati, 2015, p.27).

In tutte le Regioni, si è avviato quindi un processo volto alla gestione dei Servizi sociali su scala d'Ambito territoriale: gli Ambiti sociali territoriali poi integrano le proprie competenze e funzioni con quelle delle Agenzie di Tutela della Salute (ATS) e delle altre agenzie sociali che abitano i territori.

Di seguito vengono elencate le principali tipologie di gestione dei Servizi Tutela Minori (Cabiati, 2015):

- *la gestione in economia*. L'ente locale provvede direttamente da sé all'espletamento del servizio, mediante le proprie risorse e strutture ordinarie, ovvero i propri uffici. Potremmo definire questa forma di gestione come quella tradizionale. Viene adottata quando, per le modeste dimensioni (non inferiori ai 5000 abitanti) o per le caratteristiche del Servizio, non si rende opportuna la costituzione di un'azienda o di un'istituzione. In contrapposizione a ciò, anche enti

locali di considerevoli dimensioni possono mantenere una forma di gestione in economia, scelta che sembrerebbe essere motivata da fattori di carattere politico, storico e culturale. Il caso lombardo più significativo è rappresentato dal Comune di Milano.

- *l'affidamento a terzi*. Attraverso questa forma di gestione, l'ente pubblico delega a organismi privati (profit o no profit) l'erogazione del servizio e delle prestazioni, impegnandosi a finanziarli e a mantenere un ruolo di *governance*. L'esternalizzazione di un servizio di titolarità dell'ente locale può avvenire o mediante affidamento diretto (attraverso l'instaurarsi di un rapporto contrattuale con un organismo privato scelto discrezionalmente senza creare meccanismi di competizione tra i potenziali fornitori) o più comunemente mediante gara d'appalto. In entrambi i casi la titolarità del servizio resta in capo all'ente locale, mentre all'esterno viene delegata unicamente la gestione. L'affidamento a terzi della gestione di servizi pubblici di un ente locale è un passaggio molto importante e delicato sia sul piano procedurale che sul piano dei contenuti. L'appalto è il contratto con cui una parte (ente gestore) assume, con organizzazione dei mezzi necessari e con gestione a proprio rischio, l'obbligo di compiere in favore di un'altra (committente o appaltante) un'opera o un servizio contro un corrispettivo in denaro (Codini, 2007). Nell'ordinamento italiano, il contratto d'appalto è regolato dagli articoli 1655 e seguenti del Codice Civile. In questa forma di gestione, gli enti locali mantengono la titolarità del Servizio, si fanno carico degli oneri finanziari relativi, ma si sollevano della gestione diretta dello stesso (il d.lgs. 50/2016 disciplina gli appalti). Nell'ambito dei Servizi Tutela Minori, sono sovente le cooperative sociali A (regolate dalla legge n.381/91) ad aggiudicarsi il ruolo di ente gestore.
- *la gestione associata*. Con questo termine si intende far riferimento all'utilizzo di una forma organizzativa unica e condivisa per la gestione dei Servizi sociali di più enti locali. La gestione associata è lo strumento che apre ad una dimensione demografica ed economica maggiore, adeguata a sostenere la pianificazione sociale. Le ragioni prevalenti che sostengono la scelta di una forma di gestione associata possono essere così riassunte: per ottemperare ad una indicazione di legge, per realizzare la programmazione prevista dal Piano di Zona, per offrire servizi specialistici che richiedono elevate competenze professionali, per razionalizzare le spese per servizi a bassa densità d'utenza e per utilizzare al meglio le risorse umane. In diverse realtà territoriali la gestione associata si è resa necessaria proprio per garantire i Servizi in aree di dimensioni demografiche ridotte: basti pensare al fatto che la maggioranza dei Comuni lombardi, guardando alle caratteristiche demografiche, non disporrebbero neanche di un'assistente sociale per garantire il servizio sociale professionale. La gestione associata, inoltre, rappresenta la strada privilegiata per garantire una gestione unitaria del Piano di Zona, per realizzare una distribuzione uniforme dei servizi in tutto il territorio (anche nei Comuni più piccoli che da soli non ne avrebbero la

forza), per sviluppare economie di scala e per qualificare i servizi sociali del territorio.

All'interno della programmazione e gestione associata dei servizi sociali, la scelta della forma e dei relativi strumenti viene lasciata ai Comuni che possono sceglierla fra quelle previste dal Testo unico degli enti locali (D. Lgs 267/00 - TUEL). La scelta può essere fatta fra tre possibilità: i *patti di collaborazione amministrativi*, come le convenzioni tra comuni oppure la delega dei Comuni alle Agenzie di Tutela della Salute; le *società o gli enti di diritto pubblico*, come le aziende speciali consortili, i consorzi, le comunità montane, le unioni di comuni; le *società di diritto privato* come le società per azioni, le società a responsabilità limitata e le fondazioni.

La *convenzione* è un istituto associativo previsto, per la prima volta, dalla legge 142 del 1990, con lo scopo di consentire ai Comuni di avvalersi, per l'esercizio associato dei Servizi e delle funzioni di competenza locale, di uno strumento più agevole dei consorzi che rappresentavano - nel regime anteriore la legge 142 del 1990- la forma tradizionale ed esclusiva per realizzare la cooperazione tra gli enti locali (Rossi e Boccacin, 2009). La convenzione è lo strumento di cooperazione intercomunale dotato del maggior grado di flessibilità, in quanto agisce in maniera più lieve sull'assetto amministrativo degli enti interessati, rispetto ad altre forme di collaborazione, dando il via ad un processo che si presta ad essere proseguito in modo graduale e che, peraltro, resta nel completo dominio degli enti locali convenzionati (Gui, 2009).

L'*azienda speciale consortile* è un soggetto pubblico, con personalità giuridica e dotato di autonomia imprenditoriale, con il compito di erogare i servizi secondo criteri di natura imprenditoriale.

Il *consorzio* è previsto dall'art. 31 del decreto legislativo 267/2000 e costituisce un organo strumentale dell'ente locale dotato di personalità giuridica e di autonomia imprenditoriale con un proprio bilancio e propri organi che solitamente sono formati da rappresentanti nominati dagli enti consorziati. I Consorzi tra enti locali rientrano nella categoria dei consorzi amministrativi. Per consorzi amministrativi si intendono quelli che hanno natura di ente pubblico; sono, pertanto, dotati di personalità giuridica e svolgono compiti di pubblica amministrazione.

La *Comunità montana* è punto di incontro delle singole esigenze comunali in una realtà sovracomunale dotata di personalità giuridica e di un proprio Statuto, costituita da comuni montani, il cui territorio è ricompreso in una zona omogenea individuata a mezzo di legge regionale. Il ruolo fondamentale della comunità montana è quello di promuovere e valorizzare il territorio e di esercitare in forma associata le funzioni ed i servizi in capo agli enti locali.

Le *Unioni di comuni*, previste dall'art. 32 del Testo unico degli enti locali, sono enti locali costituiti da duo o più comuni, spesso con territori geograficamente confinanti, allo scopo di esercitare congiuntamente varie funzioni di loro competenza. A differenza delle convenzioni e dei consorzi, l'unione di comuni non può essere costituita per l'esercizio di una sola funzione.

I Comuni possono istituire, anche in forma associata con altri enti locali e con soggetti pubblici e privati, vere e proprie aziende che abbiano la finalità di gestire

in maniera integrata i Servizi socio assistenziali e socio-sanitari. Le società di capitali hanno personalità giuridica e agiscono sotto una denominazione sociale che, in qualunque modo formata deve contenere l'indicazione della relativa forma giuridica (le più comuni sono *le società a responsabilità limitata e la società per azioni*). Prevista dall'articolo 113 del decreto legislativo 267/00, la società di capitale che viene incaricata di realizzare e gestire i servizi può essere una società per azioni oppure una società a responsabilità limitata; possono essere costituite con capitale misto pubblico privato, oppure con capitale interamente pubblico.

Una fondazione è un ente di diritto privato che ha come elemento centrale il patrimonio: in termini concreti vale a dire che, uno o più soggetti donatori hanno messo a disposizione un certo fondo e lo hanno vincolato al perseguimento di determinati scopi di pubblica utilità.

Tra le forme di gestione associata, inoltre, si possono nominare le *Associazioni Temporanee d'Impresa (ATI)*, forme giuridiche nelle quali più imprese si uniscono per partecipare insieme alla realizzazione di un progetto complesso. Lo specifico scopo può essere la partecipazione a gare d'appalto per le quali le singole imprese non possiedono, singolarmente, tutte le competenze operative o le caratteristiche richieste nel bando di gara.

- *forme di gestione mista*. Seppur in letteratura non sia riscontrabile una forma mista di gestione, la realtà dei Servizi Tutela Minori lombardi (si fa riferimento ai dati riportati in una ricerca quantitativa implementata nel 2015 e citata in precedenza) ne attesta la presenza di alcuni casi. Con il termine *gestione mista* si fa riferimento a quelle situazioni organizzative contraddistinte dalla compresenza di più forme di gestione. Può trattarsi quindi di una gestione ibrida caratterizzata dalla commistione di una forma di gestione diretta con la sovrapposizione di un affidamento a terzi (magari a tempo determinato) di alcune prestazioni: non si tratta quindi di esternalizzazione o privatizzazione dell'intero Servizio. Tra le forme miste di gestione, la compresenza di una gestione in economia con un affidamento a terzi appare la più diffusa in Lombardia. Questa potrebbe con buona probabilità essersi sviluppata per esigenze concrete, ad esempio la necessità di aumentare il personale in servizio o la mancanza interna di conoscenze tecniche. Una forma di gestione mista, se attuata con criterio, potrebbe mettere assieme i vantaggi della gestione diretta con quelli dell'affidamento a terzi o di un'altra forma organizzativa.

In conclusione, quindi, la letteratura offre una molteplicità di forme gestionali predisposte alla realizzazione dei servizi sociali e le indicazioni normative sanciscono precisi obblighi e doveri per gli enti locali, che sono chiamati ad esercitare in forma autonoma le funzioni attribuite loro dalla legge. La scelta della forma di gestione costituisce un nodo centrale per i Comuni, tenuto anche conto del fatto che (a partire dall'anno 2000) gli stessi sono parte di un territorio aggregato che costituisce l'Ambito. Si rimanda al sesto capitolo della presente tesi per un dettaglio rispetto all'attuale panorama lombardo delle forme di gestione dei Servizi Tutela Minori.

3.3 IL CONTESTO IN CUI LAVORANO GLI OPERATORI DI *CHILD PROTECTION*

Nell'ambito della tutela minorile, le difficoltà familiari possono essere intese in senso ampio: mancanza di uno o entrambi i genitori a causa di separazione/divorzio o della morte di uno di essi, carenza nelle competenze genitoriali, elevata conflittualità fra i coniugi, problemi di ordine materiale e psicologico, e altri ancora. I disagi presenti nelle famiglie possono anche essere determinati da più situazioni problematiche intrecciate (Di Blasio, Acquistapace, 2002).

Le fasi e gli interventi che compongono un procedimento di tutela minorile sono quindi vari ed eterogenei e richiedono all'operatore numerose competenze che si dispiegano tra indagine, valutazione, progettazione, sostegno, controllo. Afferiscono all'assistente sociale di tutela minorile diverse azioni, utili al raggiungimento degli obiettivi professionali: attività di tipo progettuale nel lavoro sul caso, di lavoro di comunità sul territorio, di lavoro con i gruppi e di équipe, l'attività di scrittura e rendicontazione.

Il bilanciamento di questi compiti nelle singole situazioni concrete e nelle singole organizzazioni di appartenenza può essere assai diverso e sicuramente il livello del *management* incide e può incidere rispetto a come gli operatori utilizzano il loro tempo. Le ricerche nazionali ed internazionali evidenziano come gli operatori impiegati nell'area della tutela minori:

- **siano caratterizzati da un'attività mobile e piena di imprevisti** (Ferguson, 2014; Folgheraiter, 2007). le attività che svolgono, come anticipato in precedenza, sono molte e variegate, anche all'interno di un singolo progetto di aiuto; essi hanno a che fare con i percorsi di vita delle famiglie, con l'imprevedibilità e l'incertezza che questo comporta;
- **siano in costante lotta contro il tempo** (Fisher, 2007). il tempo è una variabile importante per gli operatori di tutela minori, sotto diversi punti di vista; la loro attività è scandita da scadenze imposte dall'Autorità Giudiziaria che non sempre vanno di pari passo con i tempi di vita e di cambiamento delle famiglie e dei minori ma che vanno necessariamente rispettate; il tempo a loro disposizione è spesso troppo limitato a fronte di ingenti carichi di lavoro (Pösö e Forsman, 2013; McFadden, 2014), significativi (come vedremo più avanti nella presente tesi) sia nei termini di peso quantitativo che di complessità a livello qualitativo. All'interno di questa costante lotta contro il tempo, diventa difficile per questi operatori preservare la propria vita privata, conciliandola con le molte incombenze lavorative a cui è necessario far fronte⁴;
- **siano frequentemente esposti ad episodi di violenza e aggressività**. La violenza e il pericolo sembrano rappresentare infatti un aspetto molto presente nel lavoro in tutela minori; l'impatto della paura, della minaccia e della violenza che ricadono sui professionisti (perché caratterizzanti le situazioni di cui si occupano o perché direttamente rivolte a loro) sembra essere qualcosa di inevitabile o comunque

⁴ A tal proposito, si riporta che l'articolo 48 del codice deontologico dell'assistente sociale cita il dovere per il professionista di segnalare all'organizzazione di lavoro (o evitare, nel caso dell'esercizio della libera professione) l'eccessivo accumulo di incarichi e di prestazioni quando questo torni di pregiudizio all'utente o al cliente

- molto presente (Briggs e al. 2004; Littlechild, 2005; McPherson e Barnett, 2006; Ferguson, 2005, 2011; Laird, 2014; Harvey e Henderson, 2014; Hunt e al., 2015). L'esposizione alla violenza incide molto sul benessere psicologico e fisico degli operatori, influenzando in modo significativo anche sulla qualità del loro lavoro (Maslach 1993, 2003; Schaufeli e al., 2009; Festinger e Baker, 2010; Hunt e al., 2015; Cabiati e al., 2018). La letteratura (Caringi, 2008; Bride, Jones e Macmaster, 2007; Cieslak e al., 2014), inoltre, riporta una correlazione tra storie personali degli operatori di tutela minorile caratterizzate da abusi e maltrattamenti e il rischio di *burn out* legato agli effetti dello stress da trauma secondario (STS). Rispetto al livello di risposta a questa violenza, molto dipende dagli aspetti individuali del professionista, dall'apertura che c'è nelle équipes e nelle organizzazioni per confrontarsi liberamente su questo aspetto, dalla presenza e dalla qualità della supervisione e del supporto offerti (Harvey e Henderson, 2014; Hunt e al., 2015). Il grado con cui la violenza colpisce gli operatori nell'ambito della tutela minori, è stato studiato in particolare da Stanley e Goddard (2002) che hanno condotto uno studio su 50 casi di abuso infantile in cui i minori sono stati sottoposti a ordini di protezione, pur continuando a vivere presso la loro abitazione all'epoca della rilevazione. Agli assistenti sociali referenti nelle situazioni è stata somministrata un'intervista volta a rilevare la violenza a cui si erano sentiti esposti nei sei mesi precedenti di lavoro ed è emersa una grande quantità di atti minacciosi o aggressivi a loro rivolti. Il dato ancor più significativo ed allarmante presentato in questa ricerca è che gli operatori, nei *setting* delle interviste, non si erano sentiti di aprirsi totalmente nel raccontare la loro esperienza, scegliendo di censurare alcune informazioni per la propria sicurezza;
- **debbano frequentemente affrontare dilemmi etici** (Banks, 1999), in quanto gli accadimenti e le decisioni che spesso costellano i progetti di tutela sono caratterizzate da grande complessità e hanno grandi ripercussioni sulla vita delle famiglie coinvolte;
 - **debbano connettere ed integrare posizioni e prospettive differenti** (Dalrymple, 2011; Hardy e Jobling, 2015);
 - **svolgano attività soggette a controlli e influenzate da sistemi burocratici che condizionano e limitano il loro lavoro**, incidendo sul tempo e sulle abilità che possono dedicare alla qualità del proprio lavoro, nonché a sviluppare relazioni di aiuto con minori e famiglie (Balloch e al., 1998; Lonne e a., 2009; Munro, 2011; Gibson, 2014; Ferguson, 2011).

3.3.1 Il livello di stress degli operatori e le sue conseguenze

Stanti tutti i fattori esplicitati nel precedente paragrafo, caratterizzanti il contesto di lavoro degli operatori di *Child Protection*, non è difficile immaginare l'alto livello di stress e pressione a cui essi sono esposti. Vissuti ricorrenti che essi provano sono:

- l'ansia di fronte alla complessità e all'incertezza delle evoluzioni progettuali (Morrison, 2007; Whittaker 2011; Gibson, 2014; Harvey, 2014);
- la paura di incorrere in errori o in situazioni critiche e di nuocere alle famiglie (Harvey, 2014, Gibson, 2014);
- sentimenti di inadeguatezza a fronte di situazioni molto delicate e piene di sofferenza (Gibson, 2014);
- una sorta di imbarazzo e insicurezza nell'entrare nella vita delle persone (Gibson, 2014), che spesso possono diventare anche fonte di attacchi. Capita che le famiglie rivendichino (giustamente) la prerogativa di decidere sulla propria vita e riuscire a garantire loro la propria presenza senza prevaricarle è tutt'altro che semplice;
- la volontà di essere messi nelle condizioni di lavorare umanamente, preservando aspetti quali la fiducia, il rispetto, la cura e la gentilezza (Whittaker, 2011; Gibson, 2014, Broadhurst, Hall e al., 2010).

Gaylin (1981) scriveva che, se non si ha cura per sé stessi, non si può avere cura degli altri: per questo la qualità di vita dei professionisti che operano nei Servizi Tutela Minori, così come di tutte le altre professionalità dedite alla cura (*professional caring*), è una questione molto rilevante. Una condizione di lavoro infelice per un operatore che deve trattare dell'infelicità e del disagio altrui è un paradosso che si dovrebbe cercare di evitare a tutti i costi ma all'interno delle organizzazioni di *welfare*, che si pongono la *mission* di favorire il benessere altrui, gli operatori spesso invece arrivano a manifestare segnali di malessere psicofisico (Folgheraiter, 2014). Lavorare nell'ambito dei Servizi alla persona può essere infatti un'esperienza gratificante ma anche molto stressante; è fondamentale che gli operatori sociali mantengano un proprio livello di benessere al fine di assicurare buoni interventi.

Diversi sono gli autori che hanno offerto contributi sul tema del malessere professionale nei contesti delle professioni di aiuto, provando ad approfondirne cause, manifestazioni e conseguenze, ma anche possibili rimedi (tra gli altri Cherniss, 1980; Maslach, 1982; Ferguson, 2005; Thompson, 2006; Pellegrino, 2009; Pösö e Forsman, 2013; Bradbury-Jones, 2013; Gibson, 2014; Harvey, 2014; Folgheraiter, 2014; Cabiati e al., 2018).

Gli operatori che lavorano in tutela minori, come già riportato, si caratterizzano per essere fortemente esposti a stress lavorativo e a pressioni di vario tipo. Questa condizione li espone ad un alto rischio di *burn out* e ad un conseguente rischio di *drop out* (fuoriuscita) dai servizi di tutela minori (Kim e Stoner, 2008; Leigh, 2013; Conrad, 2006; Bradbury-Jones, 2013; Gibson, 2014).

Il termine *burn out*, traducibile in italiano con *bruciato* o *esaurito*, fa riferimento ad un cedimento psico-fisico dell'operatore a fronte delle difficoltà legate alla sua attività professionale (Maslach, 1982). Esso è caratterizzato da un esaurimento emozionale, dalla depersonalizzazione nelle modalità lavorative e da un ridotto senso di efficacia professionale. Il fenomeno del *burn out* può anche essere letto come una strategia di adattamento e di sopravvivenza (a fronte di un contesto lavorativo non più tollerabile) che ha però ripercussioni negative per l'operatore, per gli utenti, per i colleghi e per l'organizzazione stessa (Thompson, 2006; Cherniss, 1980).

In precedenza abbiamo delineato i fattori che possono causare stress agli operatori di tutela minorile e che quindi possono contribuire a portarli al *burn out*; rispetto alle conseguenze di questa condizione, invece, si riporta che a fronte del grande stress emotivo gli operatori possono mettere in atto delle modalità difensive di lavoro (Whittaker, 2011; Gibson, 2014).

Tra le più diffuse si riportano:

- la tendenza a ridurre l'ansia correlata al prendere decisioni, evitando il cambiamento, delegando ai superiori o ai colleghi coinvolti nel progetto compiti che invece si dovrebbero svolgere in prima persona e adottando atteggiamenti rigidi e predeterminati, legati a procedure rigide e uguali per tutti;
- allontanare da sé la responsabilità di ciò che accade, utilizzando zone grigie nelle procedure oppure una scarsa chiarezza nei mandati e disinvestendo in termini di impegno lavorativo;
- la riduzione della relazione con le persone, attraverso una spersonalizzazione degli interventi e un atteggiamento distante, freddo e cinico dal punto di vista emotivo.

Gli operatori colpiti da *burn out*, inoltre, possono manifestare:

- deterioramento delle emozioni positive in favore di quelle negative (rabbia, ansia, depressione);
- scarsa autostima, accompagnata da crescente senso di inadeguatezza e vissuti di fallimento;
- ritiro, alienazione e isolamento;
- irritabilità, insofferenza e aggressività (nei confronti dei membri dell'organizzazione, di colleghi esterni o dell'utenza del servizio);
- sintomi di malessere psico-fisico (cefalea, gastrite, disturbi d'ansia etc.).

Gli atteggiamenti e gli stati d'animo precedentemente citati innanzitutto sono poco funzionali rispetto al rapporto con le famiglie destinatarie degli interventi (Searle e Patent, 2013; Harvey, 2014; Gibson, 2014): evitare il cambiamento può infatti portare a progetti che non facilitano evoluzioni, gli atteggiamenti rigidi e predeterminati non tengono conto delle caratteristiche delle singole situazioni familiari e la tendenza a rifuggire la responsabilità dell'esserci porta le persone a sentirsi sole con i propri problemi e per questo sempre più in difficoltà. Il rischio è quello di rifuggire la relazione, che è invece lo strumento principale in un lavoro sociale di qualità. Gli atteggiamenti difensivi, l'incertezza e l'ansia possono avere un impatto negativo sulla pratica professionale (Menzies, 1961; Munro, 1996; Hughes e Pengelly, 1997).

Gli atteggiamenti difensivi prima citati, inoltre, rischiano di ridurre gradualmente la motivazione al lavoro, bloccando anche la crescita delle competenze professionali di un operatore (Ritzer, 2000; Charles e Butler, 2004; Witthaker, 2011): non godere più della relazione reale e autentica con le persone rende il lavoro quotidiano di cura meno interessante e più ripetitivo, i *feed back* delle famiglie saranno sempre meno entusiasti e

quindi gratificanti per gli operatori, che si sentiranno sempre più frustrati a fronte di evoluzioni che non si vedono arrivare e di situazioni che non migliorano.

Negare la rilevanza della componente emotiva, o pensare unicamente di contenerla, rende molto difficile (e poco efficace) sostenere le persone in difficoltà. Affrontare percorsi di aiuto spesso incerti con distacco non permette infatti di lasciarsi interrogare, perturbare e aiutare dalle storie di vita e dai vissuti delle famiglie. L'uso appropriato dei sentimenti e delle emozioni è invece un elemento centrale nell'attività dell'operatore sociale, al pari di altre competenze tecniche specifiche.

Il benessere degli operatori che lavorano in tutela minori quindi è un aspetto da curare in modo prioritario, per diversi ordini di ragioni.

Innanzitutto per garantire alle famiglie e ai minori un accompagnamento e un sostegno di qualità (Bradbury-Jones, 2013; Gibson, 2014; Harvey, 2014), ovvero personalizzato, strettamente connesso ai loro bisogni ma anche alle loro risorse.

Inoltre il benessere degli operatori sociali incrocia in modo significativo il tema della loro identità professionale e della rappresentazione che essi si costruiscono del proprio lavoro e dell'efficacia dello stesso (Tracy e al., 2007; Ayre e Calder, 2010; Stanford, 2010; Leigh, 2013;). E' necessario che essi stiano sufficientemente bene per resistere nel tempo all'interno di questo tipo di Servizi e non decidere di lasciarli a causa di un senso di inadeguatezza. La prevenzione e la gestione del rischio del *burn out* degli operatori è quindi un'azione imprescindibile per evitare che gli operatori abbandonino questi servizi e garantire continuità nelle equipe dei Servizi Tutela Minori.

3.3.2 Il *turn over* degli operatori

Molte ricerche (tra le altre Conrad, 2006; Kim e Stoner, 2008; Gomez, Travis, Ayers-Lopez e James Schwab, 2010; Healy & Oltedal, 2010; Lee, Forster e Rehner, 2011; Cyphers, 2011; Bradbury-Jones, 2013; Leigh, 2013; Searle e Patent, 2013; Gibson, 2014; Hunt, 2015) riportano l'alto rischio che gli operatori che lavorano nell'ambito della tutela minorile decidano di cambiare ambito di lavoro o semplicemente di lasciare il servizio di appartenenza, a causa di un elevato malessere sperimentato all'interno di essi.

Chiamiamo *turn over* il fenomeno per cui si verifica un flusso di personale che transita in entrata o in uscita da un'organizzazione, determinando un cambiamento nella composizione del gruppo di lavoro.

Numerosa è la letteratura che riporta quanto il *turn over* di operatori all'interno dei Servizi Tutela Minori sia dannoso sia per gli operatori che lo vivono che per le famiglie che lo subiscono in quanto utenti dei servizi. Le persone impiegano tempo a costruire rapporti di fiducia e poi consegnano, sulla scorta proprio di questa fiducia, le proprie storie di vita all'operatore che diventa un riferimento significativo e quindi di difficile sostituzione (Conrad e Kellar-Guenther, 2006; Mor Barak, Levin, Nissly, e Lane, 2006; Van Hook e Rothenberg, 2009; Searle e Patent, 2013).

La fuoriuscita degli operatori dai servizi, inoltre, porta a costi economici e sociali, correlati ad un impoverimento psico-fisico degli operatori (che si dovrebbero occupare di benessere e che *in primis* invece rischiano di danneggiare il proprio) nonché alla necessità

per le organizzazioni di investire nuove risorse per la sostituzione e l'accompagnamento dei nuovi operatori in ingresso (Munro, 2011; Featherstone e al., 2012; Searle e Patent, 2013; Hunt, 2015).

Inoltre la fuoriuscita degli operatori dai servizi comporta per questi ultimi una perdita di competenza, magari anche maturata in un tempo medio-lungo (se si tratta di operatori esperti) e una loro minore capacità di avere al proprio interno personale con esperienza che possa accompagnare i nuovi operatori in ingresso (Skovholt and Ronnestad, 1992; Burns, 2010; Searle e Patent, 2013).

3.3.3 Come supportare il benessere degli operatori e la loro motivazione

Si è deciso di riservare molto spazio, nel presente paragrafo e nei precedenti, alla disamina del tema del benessere degli operatori dei Servizi Tutela Minori in quanto sia nell'esperienza pratica di chi scrive, sia nella rassegna della letteratura svolta, la prevenzione e gestione del loro malessere appare un obiettivo fondamentale ed una delle preoccupazioni più significative delle organizzazioni di tutela minorile.

Stante questo quadro, per chi lavora o fa ricerca su questo specifico tipo di organizzazioni, un *focus* di attenzione interessante potrebbe essere come, all'interno di esse, venga curato e sostenuto il benessere degli operatori.

Anche nella presente ricerca, partendo dal punto di vista dei coordinatori, è emersa una conferma della significatività di questo tema e perciò si è ritenuto di riservargli specifici approfondimenti che verranno trattati nella seconda parte di questa tesi.

La necessità di approfondire i rischi a cui gli operatori di tutela minorile sono esposti e le modalità per contrastarli, è sicuramente essenziale ai fini del buon funzionamento dei servizi stessi e del benessere delle persone coinvolte (siano esse gli operatori o gli utenti) (Masten, 2014; Truter e al., 2016; Cabiati e al., 2018).

Esiste molta letteratura inerente alla resilienza degli utenti dei servizi, degli studenti di servizio sociale e di operatori sociali non specificatamente impiegati nei Servizi Tutela Minori (Kinman e Grant, 2011; Grant e Kinman, 2013; De las Olas Palma-García e Hombrados-Mendieta, 2014; Cabiati e al., 2018) ma decisamente meno ricerche si sono dedicate ai possibili fattori protettivi del benessere degli operatori di tutela minori (Hurley e al., 2013; Kearns & McArdle, 2012; Truter e al., 2016; McFadden e al., 2018; Cabiati e al., 2018).

Guardando alle ricerche nazionali ed internazionali, emerge che:

- **le buone relazioni interne all'equipe e con i responsabili di servizio favoriscono una buona pratica professionale e che per gli operatori è importante apprendere ed essere supportati in un contesto di gruppo.** (Laming, 2003; Ferguson, 2005; Schwartz, 2008; Graham e Shier, 2009; Kyonne, 2009; Chen e Scannapieco, 2010; Pösö e Forsman, 2013; Leigh, 2014; Searle e Patent, 2013; McFadden e al., 2014). Narrarsi come professionisti all'interno di un gruppo, raccontare la propria operatività a colleghi che conoscono l'oggetto di lavoro ma lo vivono da una

- prospettiva diversa, può rappresentare un eccezionale e privilegiato strumento di comprensione di sé e del modo di interpretare il proprio mandato istituzionale;
- **per gli operatori è fondamentale comprendere il più ampio contesto politico e amministrativo in cui opera la propria organizzazione** (Aarons e al., 2011; Cross e al., 2010; Rogers, 2003; Atkins e Frederico, 2017);
 - sono imprescindibili una **supervisione** che supporti e contenga emotivamente ed un'adeguata **formazione** per sopportare i forti carichi di lavoro (Sayers, 1991; Gibbs, 2001; Fisher, 2007; Beddoe, 2009; Featherstone e al., 2012; Searle e Patent, 2013; Adamson e al., 2014; Brady, 2014; McFadden e al., 2014).
 - elementi importanti ai fini di prevenire il *burn out* sono una **distribuzione equilibrata dei carichi di lavoro, la garanzia di un giusto tempo di riposo e di stacco dal Servizio**, evitare di chiedere agli operatori prestazioni oltre le loro forze in nome delle esigenze dell'organizzazione e la promozione di un errato concetto di volontariato, a garanzia dello stipendio e della stabilità del posto di lavoro (Cherniss, 1980; Mariani, 2006; Pellegrino, 2009; McFadden e al., 2014);
 - una ricerca condotta da Fisher (2007) e una condotta da Ferguson (2014), inoltre, hanno messo in evidenza **l'importanza di creare un contesto per la pratica degli operatori sociali che garantisca le condizioni necessarie per pensare criticamente, usare creatività ed immaginazione e dare senso ai processi di aiuto** (anche Pösö e Forsman, 2013; Harvey, 2014; McFadden e al., 2014). L'attività dei professionisti dovrebbe essere orientata alla ricerca di cosa sembra essere più giusto in ogni specifica situazione, piuttosto che di cosa potrebbe essere più conveniente o di cosa prevedano le procedure. La pratica riflessiva è per gli assistenti sociali un modo per avere cura di sé e per mantenere uno sguardo critico in ciò che fanno; non dovrebbe essere ricondotta solamente ad un esercizio accademico (Smojkis, 2014).

Accanto ai fattori citati finora, è importante riportare anche i fattori che paiono incidere sulla motivazione al lavoro degli operatori di tutela minorile. Lavorare in questo ambito, infatti, è complicato (Wilson e Tilse, 2006) ma possibile e molto arricchente (Conrad e Kellar-Guenther, 2006; Ellett, 2009) laddove si realizzino determinate condizioni che permettono agli operatori di reggere lo stress e contrastarlo. L'aspetto della motivazione, in questo tipo di professione, rappresenta quindi un altro aspetto cruciale e può condizionare in modo significativo la modalità di stare in relazione con la famiglia, nonché il livello di benessere o malessere dell'operatore.

Esiste molta più letteratura sui fattori che mettono a rischio la tenuta degli operatori in questo tipo di servizi piuttosto che su quelli che incentivano la loro motivazione e il loro engagement nel servizio (Pösö e Forsman, 2013).

Guardando alla letteratura internazionale, emerge che la natura stessa dell'oggetto di cui si occupa la tutela minori è per gli operatori motivante: questo lavoro infatti ha a che fare con il prendersi cura dell'umano, aiutare e modificare in meglio la vita dei bambini (McPherson e Barnett, 2006; Stalker e al., 2007; Ellett, 2009; Pösö e Forsman, 2013).

Questo impegno etico può tradursi in una *mission* che agisce in modo significativo in termini di motivazione e tenuta all'interno di questi difficili contesti lavorativi (De Panfilis e Zlotnik, 2008).

Altri autori (Stengard, 2006; Pösö e Forsman, 2013) evidenziano l'opportunità di un approccio olistico nell'analizzare il tema della motivazione a lavorare in tutela minori e il grado di tenuta degli operatori all'interno di questi servizi: secondo questa prospettiva va assicurata un'attenzione teorica e analitica alle dimensioni pratiche, sociali, politiche, personali, etiche ed esistenziali.

Secondo la scuola di pensiero motivazionalista, il concetto di benessere nelle organizzazioni è legato all'autorealizzazione del soggetto al suo interno, attraverso un'integrazione attiva e creativa.

Uno dei principali esponenti di questa scuola di pensiero è sicuramente Maslow (1954) che propone il concetto della *Scala dei bisogni*, che nel suo pensiero sono quelli fisiologici, di sicurezza, sociali, dell'ego e di autorealizzazione. L'ipotesi di Maslow è che l'ordine gerarchico dei bisogni stabilisca anche l'ordine di priorità e di soddisfazione.

Anche Herzberg (1966) individua alcune condizioni che possono condurre ad una crescita psicologica effettiva dei lavoratori e quindi ad una loro maggiore motivazione al lavoro:

- **ampliamento della conoscenza.** Il lavoro dovrebbe costituire uno stimolo continuo ad apprendere nuove nozioni sia teoriche che pratiche in modo da tenere viva l'intelligenza e la curiosità (anche in Morrison, 2007);
- **aumentare le relazioni.** La conoscenza deve diventare uno strumento di scoperta di nuovi nessi logici tra aspetti differenti del conosciuto;
- **creatività;**
- **efficacia in condizione di incertezza.** Potenziando la responsabilità e l'autonomia decisionale dei soggetti e offrendo loro la possibilità di decidere autonomamente quando si trovano in condizioni non previste dai modelli di comportamento prefissati;
- **crescita reale.** La crescita deve riguardare le azioni compiute direttamente dall'individuo;
- **individuazione.** La crescita deve riguardare l'individuo nell'interezza della sua esistenza e non solo come membro di un'organizzazione. In linea con questo pensiero, il rapporto tra organizzazioni e soggetti che vi lavorano deve necessariamente essere considerato in opposizione al taylorismo e alla teoria organizzativa classica secondo cui le esigenze delle organizzazioni vanno considerate come la variabile indipendente a cui occorre subordinare il comportamento umano (Bonazzi, 2006).

3.3.4 Il supporto organizzativo

Tutto quanto finora riportato, fa pensare che i professionisti che lavorano nell'ambito della tutela minorile devono sicuramente disporre di adeguate competenze tecniche

specifiche ma, accanto a questo, necessitano di prendersi cura di loro stessi ed avere lo spazio e la tranquillità di mostrarsi vulnerabili (Gibson, 2014). Per poterlo fare devono essere però supportati dalle loro organizzazioni.

Il pensiero organizzativo contemporaneo (come dettagliato nel primo e secondo capitolo della presente trattazione) sembra aver riconosciuto, a livello teorico, la realtà e l'importanza delle emozioni, delle credenze e dei valori, nonché il fatto che l'impegno, la fiducia, l'entusiasmo e l'orgoglio siano componenti necessarie per il buon funzionamento di un'organizzazione (Fineman, 1993).

Tuttavia molte ricerche (King e al., 2010; Manoukian, 2011; Rogowski, 2011, 2015; Hojer, 2011; Guidi, 2011; Bertotti, 2012; Searle, 2012; McFadden, 2014; Castro, 2017; Smith e al., 2017) sostengono che gli operatori continuano ad essere pressati da un aumento progressivo di richieste e di attese, travagliati da vicende istituzionali e organizzative, sfidati da misure di contenimento della spesa pubblica e di riduzione dei finanziamenti delle amministrazioni locali (Campanini – Fortunato, 2008; Bertotti, 2016).

La fase di grave difficoltà che lo scenario socio-economico nazionale attuale sta registrando e le conseguenze che questa determina sul sistema dei servizi sociali, ha comportato una duplice ricaduta problematica sul lavoro degli operatori di tutela minorile: innanzitutto si è assistito ad un aumento dei bisogni tradizionali e all'emergere di nuove forme di vulnerabilità e di disagio (Castro, 2017), con un conseguente ampliamento del numero dei potenziali utenti; in aggiunta a questo primo dato, si è osservato anche un indebolimento delle risorse che in precedenza avevano consentito di accogliere istanze, oltre che di sperimentare percorsi di innovazione (Burgalassi, 2012). Soprattutto nelle amministrazioni pubbliche, spesso accade che il sistema possa spingere gli assistenti sociali verso funzioni tangenziali e in qualche caso estranee all'aiuto vero e proprio (Lonne e al., 2009; Gillingham - Humphreys, 2010; Broadhurst e al., 2010; Guidi, 2011; Castro, 2017). Citando il pensiero di Folgheraiter (Folgheraiter, 2009), possiamo considerare che nelle attività di controllo e tutela, si registri sovente quasi inevitabilmente negli assistenti sociali una tensione volta ad imporre una regolazione autoritaria sugli stili di vita, a bloccare condotte socialmente inaccettabili o a condizionare a buone condotte i benefici di legge o gli aiuti, ponendo poca o parziale enfasi sulla dimensione dell'aiuto propria del servizio sociale.

Nell'ambito dei Servizi socioassistenziali, il sistema di *welfare* già da tempo manda segnali di allarme, non solo in termini di sostenibilità economica, ma anche sul piano dell'efficacia effettiva di un sistema di interventi prevalentemente concepiti come erogazione del sapere degli esperti nella vita delle persone in difficoltà, azione da cui poi ci si attenderebbe l'azzeramento del problema e il ripristino di una situazione di normalità, concepita come un sufficiente funzionamento personale e sociale. L'urgenza di trovare strategie nuove è legata al fatto che non siamo più nelle condizioni di poter continuare nel modo in cui abbiamo operato fin qui (Raineri, 2012). A differenza di ciò che spesso gli operatori sociali sono portati a pensare, tuttavia, il problema non è quello di chiedere maggiori risorse per le famiglie quanto che nei Servizi Tutela Minori si diffonda una diversa prospettiva, non assistenziale ma promozionale, in cui le risorse messe a disposizione dai servizi entrino in sinergia con le capacità e le potenzialità delle famiglie (Cabiati, 2011).

Questa nuova direzione non solo potrebbe rivelarsi promettente dal punto di vista della sostenibilità dei servizi, ma appare interessante anche per altre due ragioni, una che si colloca più sul piano metodologico ed una più di spessore etico.

Stando sul primo aspetto, un'impostazione a favore della partecipazione delle famiglie prelude alla possibilità che esse considerino il servizio sociale come alleato, evitando che gli venga esclusivamente attribuita la funzione di controllo: questo permetterà agli operatori di lavorare efficacemente con la medesima famiglia anche nei termini di sostegno e accompagnamento, nonché di stimolare in essa un processo di *empowerment*, risorsa fondamentale su cui investire all'interno del progetto di tutela.

Coinvolgere i minori e la famiglia fin dall'inizio del percorso, inoltre, facilita sia negli operatori che nella famiglia una maggiore consapevolezza complessiva della situazione ed un'assunzione di responsabilità congiunta delle difficoltà da affrontare: questo potrebbe contribuire a sgravare parzialmente l'operatore dalle pressioni legate al percorso di aiuto, che non ricadrebbero più solo sulle sue spalle ma che sarebbero invece condivise con le famiglie stesse (Gibson, 2014).

La partecipazione delle famiglie, inoltre, è importante anche dal punto di vista etico (Banks e Gallagher, 2009; Holland, 2010): il lavoro dell'assistente sociale pone le sue fondamenta su di un'etica della *care* (Folgheraiter, 2011), intesa come impegno morale e umano verso l'altro. Ciò significa che sono propri del ruolo dell'assistente sociale aspetti quali l'attenzione, la responsabilità, la competenza (intesa come mettere in atto azioni adeguate preoccupandosi delle conseguenze dei propri interventi), la disponibilità e la speranza (intesa come capacità di custodire una speranza nel cambiamento possibile).

L'organizzazione dovrebbe quindi sostenere i propri operatori, permettendogli di agire:

- con uno sguardo critico-riflessivo rivolto a sé (rifletto su cosa faccio, come lo faccio, mentre lo faccio) per creare lo spazio per conoscere l'altro (adottando un atteggiamento caratterizzato da umiltà e spirito di apprendimento);
- superando la polarizzazione aiutanti-aiutati, considerando bambini, ragazzi e famiglie come portatori di un sapere di vita. E' importante infatti riconoscere ai membri della famiglia un sapere esperienziale soggettivo, riguardante loro stessi e la loro vita, che ciascuno di loro si è costruito vivendo la vita stessa, sperimentando azioni concrete ed emozioni, sviluppando proprie attribuzioni di significato in merito alle situazioni che hanno vissuto. Le loro competenze esperienziali, come in precedenza riportato, sono ingredienti essenziali all'interno dei percorsi di aiuto e come tali vanno sempre valorizzati.

Tali attenzioni, riconducibili all'approccio relazionale al lavoro sociale (di cui si tratterà nel prossimo capitolo), espongono gli operatori e i Servizi a spazi di indeterminatezza e incertezza, nonché alla percezione di correre dei rischi, e questi aspetti spesso possono intimorire.

Per alcuni decenni, la morte di bambini nelle situazioni di tutela minorile ha fatto scendere sui professionisti che lavorano in questo campo una sorta di ombra oscura, soprattutto sugli assistenti sociali (Ferguson, 2005). Ferguson in un articolo (*Working with violence, the emotions and the psycho-social dynamics of Child Protection: reflections on*

the Victoria Climbié Case) espone il caso di una minore deceduta a causa di torture e abusi sessuali, nonostante le attenzioni e gli interventi dei servizi sociali, della polizia, degli operatori sanitari e domiciliari. I racconti dei professionisti coinvolti nella vicenda (operatori e responsabili) sono stati significativi e hanno rivelato che gli operatori si percepivano incerti nel proprio ruolo e, nella vicenda, questo senso di incertezza sembra aver contribuito ai principali problemi nell'équipe professionale e tra gli operatori, il cui livello morale molto basso era causato da una situazione di *burn out* e da un eccessivo sovraccarico di lavoro.

Questo episodio drammatico ha stimolato riflessioni non solo da parte di Ferguson (2005) ma anche da parte di altri autori (Laming, 2003; Brown, 2010; Searle e Patent, 2013; Featherstone e al., 2012). Essi hanno sottolineato come la risposta del sistema di *welfare* alla tragica morte della bambina sia stata quella di ricercare soluzioni burocratiche introducendo sempre più leggi, procedure e linee guida.

La paura che possano succedere avvenimenti negativi ai danni dei minori o il timore di non proteggerli a sufficienza, nonché la volontà di tutelare sé stessi e la propria organizzazione a fronte di grandi responsabilità e percorsi di aiuto dagli esiti poco prevedibili, possono portare gli operatori a prendere le distanze dalle situazioni, adottando atteggiamenti standardizzati e poco personalizzati sui bisogni delle famiglie specifiche. L'applicazione automatica e meccanica delle procedure può infondere, infatti, un senso di sicurezza e di, apparente, maggior controllo sugli imprevisti che costellano i percorsi di vita delle persone, possono far sentire gli operatori meno vulnerabili e i loro servizi più protetti da eventuali attacchi esterni (Wastell e al., 2010; Akister, 2011; Witthaker, 2011). E' tuttavia auspicabile che esse vengano utilizzate in modo flessibile, tarandole sulle caratteristiche delle specifiche situazioni (Munro e Lushey, 2012; Goodman e Trowler, 2011) ed evitando le pericolose derive burocratizzanti trattate in precedenza.

Il potere di cui gli operatori godono (connesso al proprio ruolo e alla possibilità di incidere sulla vita delle persone con le proprie decisioni), deve essere utilizzato in termini positivi e anti-oppressivi, nonché deve essere finalizzato a migliorare la situazione di vita delle persone (Hasenfeld, 1992; Pösö e Forsman, 2013). Le finalità etiche dell'aiuto, che contraddistinguono il lavoro sociale, devono essere messe in primo piano, sempre tenute a mente e preservate (Banks e Gallagher, 2009; Holland 2010; Frost e al., 2017).

L'atteggiamento mentale da adottare nelle pratiche di tutela minorile dovrebbe essere caratterizzato da una rispettosa incertezza e da un profondo ascolto delle istanze delle persone utenti del Servizio: questo atteggiamento aiuta i professionisti a mantenere uno sguardo critico e ad essere preparati per le sfide quotidiane di cui sono portatori (insieme alle famiglie e agli altri operatori) (Ferguson, 2005).

Nella pratica, tuttavia, tale atteggiamento non è sempre semplice da garantire e sicuramente il contesto organizzativo appare fondamentale affinché la reale capacità di azione, professionalmente qualificata, degli operatori di *Child Protection* possa esplicarsi in modo adeguato, sia nei confronti degli operatori stessi che delle famiglie destinatarie degli interventi (Garrett, 2003; Festinger e Baker, 2010; Boyas e al., 2012; Fargion, 2012; Guidetti, 2013; Gibson, 2014; Cabiati e al., 2018). I valori e comportamenti adottati all'interno delle organizzazioni, inoltre, possono influire attivamente o passivamente sui

sentimenti e sull'esperienza degli utenti in termini di empowerment, coinvolgimento o stigma (Ferguson, 2005; 2014).

E' importante quindi soffermarsi a riflettere sulla relazione tra professionisti ed organizzazione: Bertotti, in una ricerca del 2012 (Bertotti, 2012) ha evidenziato la rilevanza degli assetti organizzativi per il lavoro degli operatori sociali di tutela minorile, sottolineando che il managerialismo (a cui abbiamo fatto riferimento in precedenza) associato alla svalutazione della dimensione professionale, produce un'alienazione degli operatori; mentre una eventuale deriva individualistica dei processi di aiuto comporta il rischio di un reciproco depauperamento sia per gli operatori che per il sistema organizzativo. La *mission* degli operatori sociali che si occupano di tutela minorile e quella delle organizzazioni di cui fanno parte, per quanto coincidenti a livello teorico, nella realtà concreta quindi non sempre viaggiano di pari passo: le scelte istituzionali e di politica sociale non sempre risultano orientate nella medesima direzione dell'attività professionale degli operatori, ma questo aspetto appare di fondamentale importanza (Whittaker, 2011; Pösö e Forsman, 2013; Gibson, 2014).

Per contrastare queste tendenze, i processi formativi promossi all'interno delle organizzazioni dovrebbero riuscire ad accompagnare lo sviluppo di azioni professionali che tengano conto, oltre che della soggettività degli utenti e dello stile peculiare di ciascun professionista, anche delle scelte identitarie delle diverse organizzazioni cui gli operatori appartengono (Folgheraiter 1998). Diversi studi hanno dimostrato, infatti, come la convergenza tra gli operatori e l'organizzazione di appartenenza sia un fattore molto importante ai fini di un buon funzionamento dei Servizi e del benessere degli operatori al loro interno (Dickinson and Perry, 2002; Curry e al., 2005; Nissly e al., 2005; Westbrook e al., 2006; DePanfilis and Zlotnik, 2008).

Dall'analisi della letteratura svolta, emergono sia fattori organizzativi di rischio, che possono ostacolare l'esercizio adeguato della professione da parte degli operatori di *Child Protection* e la loro tenuta in questo tipo di organizzazioni, sia fattori protettivi e facilitanti i medesimi aspetti prima citati.

I seguenti fattori organizzativi comuni che, in aggiunta a quelli personologici dei singoli soggetti, possono causare stress ed indurre forme di malessere professionale (Burns, 2010; Barak e al., 2001; Lachman e Bernard, 2006; Healy e al., 2009; Featherstone e al., 2010, 2012; King e al., 2010; Searle e Patent, 2013; Pösö e Forsman, 2013; Harvey e Henderson, 2014; McFadden, 2014; Cabiati, 2015):

- sovraccarico di lavoro (inteso come sproporzione tra compiti richiesti dall'organizzazione ed energie dell'individuo);
- riduzione del lavoro di équipe e della possibilità di confrontarsi con i colleghi;
- mancanza di supervisione e formazione costante;
- mancanza di controllo su dimensioni legate all'autonomia professionale, quali la capacità di stabilire le priorità, di scegliere gli approcci da adottare, di prendere decisioni;
- complessificazione del lavoro, in particolare quando gli operatori assumono più ruoli e compiti simultaneamente;
- strutture gerarchiche troppo rigide;

- gratificazione insufficiente, sia materiale ed economica che relativa al riconoscimento sociale, e mancanza di feedback positivi;
- crollo del senso di appartenenza al contesto lavorativo e della fiducia in esso, frammentazione dei rapporti interpersonali, aumento del conflitto interno, crescente senso di isolamento e di distanza dai valori dell'organizzazione;
- assenza di equità (politiche parziali, clima non democratico);
- presenza di valori contrastanti all'interno della propria organizzazione.

A fianco dei fattori di rischio, la letteratura evidenzia anche gli aspetti che possono rappresentare la condizione minima perché un servizio dedicato alla tutela dei minori possa funzionare in modo adeguato sia per gli operatori che ne fanno parte sia per le famiglie destinatarie degli interventi (Smith, 2005; Ellet e al., 2007; Collins, 2008; Cross e al., 2010; King e al., 2010; Aarons e al., 2011; Whittaker, 2011; Bertotti, 2012; Ruch, 2012; Searle e Patent, 2013; Munro e Lushey, 2012; Featherstone e al., 2012; Pösö e Forsman, 2013; Guidetti, 2013; Harvey, 2014; Frost e al., 2017), ovvero che:

- il Servizio sia costituito da **operatori professionali con una sufficiente competenza specifica in materia**, anche se non dedicati esclusivamente;
- gli operatori abbiano un **monte ore-lavoro dedicato sufficiente in relazione alle situazioni in carico**; l'organizzazione di tale monte ore non deve essere necessariamente rigida, ma deve tuttavia essere evidenziata la sua specificità. Viceversa il rischio è che venga condizionata dalle emergenze e dagli adempimenti formali, trascurando una progettualità orientata alla persona;
- il **Servizio sia strutturato**, abbia cioè delle figure professionali di riferimento stabili e dedicate, nonché modalità di comunicazione e di relazione tra le stesse chiaramente definite;
- **gli operatori abbiano lo spazio per confrontarsi tra pari e supportarsi a vicenda**, anche tra generazioni diverse (operatori più esperti e neofiti), al fine di favorire l'analisi critica delle condizioni esistenti e lo scambio in merito alle alternative prefigurabili. In questo modo gli operatori si attivano per proporre all'ente delle modifiche operative o introducono accorgimenti organizzativi discussi nell'ambito del gruppo professionale, testimoniando così una capacità e un'intenzione di autoregolazione del lavoro (Freidson, 2002);
- il **livello manageriale** (di cui parleremo nello specifico in uno dei paragrafi successivi) **sia presente sia fisicamente che a livello simbolico** (accogliente e supportivo rispetto ai vissuti emotivi degli operatori);
- i membri dell'organizzazione abbiano **spazi e momenti per la riflessività**, che devono essere assolutamente preservati per permettere agli operatori di dare senso alle azioni; meglio sarebbe se tali spazi fossero organizzativamente definiti attraverso il coordinamento e la supervisione;
- gli operatori sociali, per poter essere in grado di stare all'interno di processi di mutamento e contribuire ad orientarli, siano messi nelle condizioni di riuscire a leggere il contesto e **collocare la propria azione professionale all'interno del quadro**

più ampio delle politiche sociali, superando la dicotomia tra mandato istituzionale e mandato professionale. Rifacendoci al pensiero anche di altri autori (Fazzi L., 2012; Lorenz, 2010; Notdhfurther 2011), emerge come necessario che l'organizzazione indirizzi e supporti gli operatori nella capacità di integrare il livello operativo, che è loro proprio, con considerazioni più legate alle *policy* delle organizzazioni, rafforzando la consapevolezza in merito alla dimensione socio politica del lavoro sociale;

- sia garantita una **formazione continua**, non solo come strumento di aggiornamento del proprio bagaglio professionale, ma anche come strumento per la contaminazione con altri mondi professionali e sociali;
- sia garantita, all'interno del Servizio, una **logica progettuale complessiva e orientata al futuro**, poiché non si può prescindere dal presupposto che un intervento di tutela è comunque un progetto di vita, agisce cioè in modo determinante sulla vita reale delle persone coinvolte;
- agli operatori venga permesso di **prestare attenzione al rispetto dei tempi**. Si lavora con persone la cui vita è in un tempo che è dinamico e lavorare nei servizi di tutela minorile significa lavorare con le famiglie per favorire il cambiamento di quelle relazioni che sembrano distorte e promuovere cambiamenti in quelle relazioni richiede tempo. Il cambiamento è una finalità che ci si pone per il futuro, oltre il qui e ora, che ha come necessario correlato la pazienza di attenderlo. In questo contesto è da distinguere la priorità dall'emergenza, per evitare di rimanere intrappolati nel circolo vizioso della risposta immediata (qualunque risposta purché sia rapida). E' indispensabile aprirsi spazi di riflessività, che parte da una capacità negativa, ovvero un'apertura cognitiva che permette di esplorare nuove possibilità di senso e di azione (v. Giddens, 1990; Folgheraiter, 2011; Guidetti, 2013) verso una capacità di riflettere all'interno della relazione con i dati di realtà, per proiettarli in una dimensione di futuro possibile.

E' innegabile che su numerosi di questi aspetti (se pensiamo ai carichi di lavoro e alla loro assegnazione, alla gestione dei momenti di equipe e dei rapporti interni al gruppo di lavoro, alla traduzione dei valori organizzativi in concrete pratiche e procedure operative) il livello manageriale può agire molto ed influenzare le tendenze interne ad un'organizzazione. E' parso quindi interessante, nella ricerca di cui si tratterà nella seconda parte della tesi, esplorare questi aspetti partendo dal punto di vista dei coordinatori e dal concreto ruolo che essi svolgono all'interno dei Servizi Tutela Minori.

3.4 LE COLLABORAZIONI INTERISTITUZIONALI

Sicuramente una sfida che gli operatori si trovano ad affrontare nella pratica dell'attuale panorama dei Servizi sociali è l'integrazione tra le diverse organizzazioni ed istituzioni che a vario titolo si occupano della tutela dei minori. Essendo quest'ultima un diritto

costituzionalmente sancito, non stupisce che i Servizi Tutela Minori non siano gli unici a dovercene occupare.

Anche altre istituzioni (come ad esempio le istituzioni scolastiche o la magistratura) ed altri Servizi (in primis quelli deputati alla tutela della salute dei cittadini, ovvero le Agenzie per la Tutela della Salute e i servizi che esse forniscono) si occupano del medesimo oggetto, per quanto da prospettive diverse e con finalità peculiari e specifiche.

Nell'area della tutela dei minori, quindi, si incrociano competenze e titolarità diverse, che dovrebbero necessariamente essere ricomposte e connesse ai fini di una tutela globale e complessiva dei minori in oggetto. Nello specifico, sarebbe auspicabile che i progetti di supporto e sostegno alle famiglie e ai minori siano il più possibile risultato di questa integrazione.

Come anticipato in precedenza, i Servizi Tutela Minori si occupano di problemi legati al contesto di vita della famiglia e che vedono le loro evoluzioni dispiegarsi all'interno dei medesimi contesti: per questo gli interventi e le attività che svolgono gli operatori che si occupano di tutela minori intrecciano l'attività di altre istituzioni e soggetti che abitano ed operano nei medesimi contesti di vita delle famiglie.

La collaborazione tra Servizi e tra professionalità diverse diventa quindi un nodo importante che caratterizza il lavoro di tutela e accompagnamento alle famiglie: essa è spesso molto complessa, comporta fatiche (legate alle aspettative reciproche non sempre connesse ad un'adeguata conoscenza reciproca, a linguaggi ed approcci professionali diversi, a presupposti metodologici e finalità diverse tra i diversi soggetti coinvolti) ma rappresenta l'unica strada possibile per effettuare un buon accompagnamento, che possa pensare realmente di essere d'aiuto.

Essendo l'oggetto di cui si occupa la tutela minori molto delicato ed essendo spesso coinvolta nei processi un'autorità giudiziaria (deputata a prendere decisioni e a dare prescrizioni ma anche a monitorare il rispetto dei diritti dei minori), la collaborazione non sempre risulta scontata o lineare: soprattutto nelle situazioni in cui diventa necessario esercitare funzioni di controllo, spesso agli operatori dei Servizi Tutela Minori viene demandato, in nome della titolarità sul progetto, di assumere un onere normativo ingente, per di più in situazioni in cui le relazioni sociali non sono orientate al bene e sono causa di problemi e disfunzioni. Per i casi in cui è richiesta la gestione del rischio, spesso si scaricano sugli operatori dei Servizi Tutela Minori forze che premono affinché essi assumano il ruolo di solutori o controllori dell'ordine sociale. Presi da queste pressioni, essi rimangono in mezzo, né terapeuti né poliziotti (Folgheraiter, 2009).

Il tema dei mandati e delle responsabilità che i Servizi si devono conseguentemente assumere, delle valutazioni che esprimono o non esprimono e degli interventi che attuano (con i relativi investimenti sia economici che di risorse umane), si giocano su delicati equilibri e possono facilmente dare adito a conflitti o a distanze che sicuramente non hanno effetti benefici sull'accompagnamento alle famiglie e al benessere degli operatori coinvolti.

L'integrazione tra Servizi e istituzioni, quindi, è spesso un obiettivo su cui gli operatori si trovano a lavorare nella pratica, un aspetto da costruire e facilitare, più che un presupposto da cui partire.

In letteratura (Spratt, 2001; Smith e al., 2017) l'integrazione tra i Servizi di *Child Protection* e gli altri soggetti che si occupano dei minori (ad es. quelli sanitari) è riportato come un fattore facilitante l'accesso delle persone e la loro permanenza all'interno del percorso di aiuto. Più un Servizio si specializza e meno appare integrato con gli altri, con conseguenze non positive per i minori coinvolti e le loro famiglie.

Per cercare di migliorare questo aspetto, in diversi territori si è lavorato e si sta lavorando alla stesura di protocolli e accordi inter-istituzionali che possano definire compiti, ruoli e modalità di interazione e integrazione tra le istituzioni coinvolte nell'ambito del lavoro con famiglie e minori. Rimane evidente tuttavia un'ampia distanza tra il livello di integrazione definito dai protocolli e la concreta pratica di lavoro degli operatori, che spesso devono garantire un grande investimento di energie nel livello di mediazione ed integrazione con gli altri Servizi, per collaborare in modo efficace in favore di famiglie e minori.

Nei vari territori si sta maturando sempre più la consapevolezza che una buona integrazione tra professionisti può avvenire solo partendo da una buona conoscenza reciproca dei ruoli, delle titolarità e delle finalità di intervento, dei vincoli e delle possibilità di azione di ognuno; insomma dalla capacità di spiegare la propria identità professionale agli interlocutori esterni. Appare importante non dare per scontate le percezioni che gli interlocutori esterni hanno rispetto al ruolo del proprio Servizio; spesso le aspettative reciproche non sono realistiche e non si ha piena conoscenza di quale sia il ruolo e quali siano le modalità di lavoro degli altri.

All'interno del panorama variegato dei soggetti coinvolti dall'oggetto della tutela dei minori, sicuramente il Servizio Tutela Minori ricopre un ruolo particolarmente significativo: rifacendoci a quanto riportato in precedenza rispetto ai compiti e alle funzioni che la normativa gli attribuisce, è chiaro che ad esso debba essere riconosciuta la titolarità del progetto sulla famiglia, in quanto Servizio sociale pubblico a cui spetta garantire la funzione di tutela dei minori. Questo dato è risaputo ma, nonostante ciò, spesso su di esso vengono proiettate aspettative diverse.

La titolarità conferisce al Servizio Tutela Minori la regia sui progetti in favore dei minori e delle loro famiglie ma questo non significa che esso possa o debba muoversi in autonomia ed in termini autoreferenziali. Il suo ruolo, invece, è più vicino a quello di una guida: la sua funzione è proteggere e ricordare la finalità a cui tutti devono tendere (ovvero il benessere dei minori coinvolti), nonché facilitare la connessione tra i vari soggetti coinvolti dal progetto (in primis la famiglia ma anche altri soggetti coinvolti), sostenendo le relazioni reciproche.

In precedenza si è accennato allo strumento dei protocolli di collaborazione: questi documenti, oltre che rappresentare utili strumenti nella quotidianità operativa perché facilitano i passaggi comunicativi, risultano spesso utili e significativi nei loro processi di preparazione. Nelle fasi di interlocuzione che poi portano alla formalizzazione dei protocolli, infatti, i soggetti coinvolti forniscono reciprocamente informazioni rispetto a come concepiscono il proprio ruolo all'interno della collaborazione, rispetto ai propri mandati e vincoli organizzativi, nonché in merito ai propri strumenti professionali, creando gradualmente relazioni e collaborazioni che poi rimangono in essere anche successivamente alla stipula dei protocolli. Questi aspetti sono estremamente importanti

e da potenziare, in quanto il lavoro di rete tra Servizi è funzionale al rispondere in modo adeguato ai bisogni complessivi delle famiglie e dei minori, nonché ai mandati dell'autorità giudiziaria, nel rispetto dei ruoli e delle responsabilità reciproche (che devono essere sempre più chiare e definite).

3.5 LE RAPPRESENTAZIONI SOCIALI DEI SERVIZI TUTELA MINORI

Passando al secondo livello, più macro, appare importante sottolineare che le modalità con cui i Servizi di tutela minorile si muovono spesso vengono osservate in modo molto attento dalla magistratura, dalla società allargata e dai mass media; gli operatori e i loro interventi sono spesso al centro di curiosità o a volte di attacchi, sicuramente attraggono la preoccupazione pubblica (Freidson, 1986; Wise, 1988; Wattam, 1992; Franklin, 1998; Donthu e Yoo, 1998; Ayre, 2001; Ayre e Calder, 2010; Rogowski, 2011, 2015; Leigh, 2013; Graham e Shier, 2014; Van Bijleveld e al., 2015; Whittaker, 2011, Gibson, 2014). In precedenza abbiamo nominato gli episodi connessi alle tragiche morti di bambini seguiti dai Servizi Tutela Minori (Ferguson, 2005; Laming, 2003; Munro, 2009, 2010) e le conseguenze della diffusione di tali notizie, tra cui una eccessiva burocratizzazione (Laming, 2003; Brown, 2010; Featherstone e al., 2012; Searle e Patent, 2013).

Le aspettative della società su questi Servizi possono influenzare molto il loro modo di agire: le pressioni legate ai giudizi esterni possono indurre queste organizzazioni (e i loro membri) ad essere più preoccupate di evitare giudizi negativi piuttosto che di migliorare la qualità del proprio lavoro. Il contesto sociale spesso richiede che questi Servizi siano infallibili ma la realtà sociale è imprevedibile e, come ben sanno gli operatori sociali che vi lavorano (Munro, 2009, 2010), non tutto può essere previsto o controllato: le aspettative esterne, quindi, possono diventare irrealistiche e destinate a schiacciare i Servizi Tutela Minori nella morsa del giudizio di inadeguatezza (Wastell e al., 2010; Gibson, 2014; Horwath, 2016).

La preoccupazione rivolta a limitare i rischi che di per sé sono connaturati all'avere a che fare con la realtà sociale, può realisticamente comportare degli effetti negativi a livello istituzionale, modificando il modo dei Servizi di lavorare e facendoli allontanare dalla loro finalità specifica (Munro, 2009; Searle e Patent, 2013).

Gli interlocutori esterni facenti parte della società allargata, quindi, possono avere un'influenza significativa sull'azione degli operatori di tutela minorile e diffonderne un'immagine negativa, immagine che un tempo invece era molto positiva e caratterizzata da grande rispetto da parte della società (Leigh, 2013).

A tal proposito, e senza poter approfondire molto questo tema, si richiama qui il pensiero di Berger e Luckmann (1969) in merito alla realtà intesa come costruzione sociale e si sottolinea come nella società attuale si diffondano particolari tipologie di costruzioni sociali, che definiamo rappresentazioni sociali (Allegri, 2006). Esse sono determinate dalle definizioni soggettive (pregiudizi) e collettive (stereotipi) dei fenomeni, continuamente scambiate all'interno del sistema sociale per mezzo della comunicazione (sia tramite il linguaggio sia tramite i mezzi di comunicazione di massa). Le rappresentazioni sociali, al pari degli stereotipi, svolgono una duplice funzione: da un lato organizzano la percezione

del mondo attraverso la comunicazione e gli scambi sociali, dall'altro soddisfano l'esigenza di semplificare la complessità e di far fronte alle novità, rendendo familiare ciò che è ignoto o inconsueto.

Le rappresentazioni sociali reperibili nei media possono essere considerate come indicatori del senso comune e spesso esse influenzano le opinioni soggettive delle persone nonché l'opinione pubblica: l'attività degli operatori sociali è necessariamente da osservarsi come calata nella società più allargata, essi si occupano della vita e delle relazioni tra le persone, quindi gli aspetti appena nominati influenzano inevitabilmente ed in maniera significativa loro e il loro lavoro.

La ricerca che guarda a questo tipo di Servizi, quindi, deve tener conto di queste specifiche caratteristiche.

I professionisti occupati in tali organizzazioni, comprendendo nella nostra riflessione sia gli operatori che i coordinatori, devono assumersi e sostenere la responsabilità degli interventi, delle mediazioni e delle negoziazioni necessarie, delle decisioni difficili da prendere, delle rappresentazioni sociali che si diffondono (sia nelle persone che accompagnano e che sono destinatari del loro servizio, che nei soggetti che collaborano con loro nella gestione dei progetti) in merito a ciò che fanno quotidianamente.

L'immagine del professionista assistente sociale sembra subire ancora una particolare debolezza sociale, caratterizzata da insufficiente riconoscimento, mancato apprezzamento ed esposizione a critiche: lo status attualmente attribuito dalla società ai membri della loro corporazione professionale non è particolarmente positivo e sicuramente sarebbe importante implementare azioni a contrasto di questa tendenza.

L'Ordine Professionale degli assistenti sociali⁵ tiene alta l'attenzione su questi temi e costantemente si propone di diffondere iniziative che possano meglio descrivere la professione, aumentandone la conoscenza da parte della società allargata, ma tanto è ancora il lavoro da fare.

Il grado di riconoscimento sociale, inoltre, dipende anche dal modo con cui vengono organizzati gli interventi professionali, i quali possono essere più o meno compartecipati a seconda dell'approccio mentale adottato dall'operatore (Folgheraiter, 2009); in altri termini, la possibilità per l'utenza (ma anche per gli altri soggetti e servizi coinvolti nei progetti di tutela minori) di entrare in *partnership* con lui permette nella relazione professionale una conoscenza più profonda del ruolo e della persona che può accrescere riconoscimento e apprezzamento.

3.6 L'APPORTO DEL *MANAGER* TRA OPERATORI E ORGANIZZAZIONE

L'analisi della letteratura svolta nella fase iniziale della ricerca, ha portato alla luce la presenza limitata di materiale rispetto allo specifico del livello manageriale nei Servizi Tutela Minori: da qui la volontà, attraverso la presente ricerca, di approfondire il tema.

⁵ CNOAS, Consiglio Nazionale Ordine Assistenti Sociali.

La letteratura presa in considerazione, infatti, ha permesso di approfondire il livello del *management* nei Servizi alla persona e le tendenze degli studi prodotti sull'area della tutela minori (di cui abbiamo trattato nei paragrafi precedenti) ma rispetto all'unione dei due aspetti, quindi a riflessioni sullo specifico del *management* in questa tipologia di Servizi, si è rinvenuto poco materiale.

I pochi studi individuati sul tema riportano che dai *managers* nei Servizi Tutela Minori ci si aspetta che supportino la resilienza degli operatori (Frost e al., 2017), nonché che evitino per quanto possibile il *drop out* degli operatori, soprattutto dei più giovani (Leigh, 2013; Pösö e Forsman, 2013; Landsman, 2001; Dickinson and Perry, 2002; Nissly e al., 2005; Tham, 2007; Juby and Scannapieco, 2007).

Altre ricerche (Witthaker, 2011; Gibson, 2014; Hunt e al., 2015) riportano il rischio, percepito dagli operatori, che i *managers*:

- pensino più a tutelare sé stessi e l'organizzazione piuttosto che gli operatori;
- rimandino che la violenza sia un aspetto connesso al lavoro in tutela minori e quindi, in quanto tale, da tollerare e gestire ad opera degli operatori;
- mettano ulteriore pressione sugli operatori assumendo una posizione valutativa e giudicante nei confronti del loro lavoro, a fronte di una necessità per gli operatori di potersi concepire e mostrare, in alcune occasioni, vulnerabili, insicuri e bisognosi di supporto.

Gli operatori si aspettano invece di **essere protetti dai propri *managers*** laddove si presentino episodi di violenza o aggressività nei loro confronti nonché **che essi siano adeguatamente formati e preparati per supportarli** nel loro lavoro partendo da una conoscenza dell'oggetto di lavoro (Hunt e al., 2015). Gli operatori chiedono ***managers* che siano presenti sia fisicamente che emotivamente** (Saltiel, 2015) e che siano disponibili a supportarli (Pösö e Forsman, 2013; Kearns and McArdle, 2012).

Stanti i limitati studi sul tema specifico che la presente ricerca ha la finalità di approfondire, sicuramente la letteratura citata in precedenza è risultata preziosa ai fini delle nostre riflessioni: partendo da questa rassegna, infatti, si sono ipotizzate domande e piste di riflessione inerenti il ruolo del coordinatore e il suo possibile apporto all'interno del funzionamento dei Servizi Tutela Minori.

La rassegna della letteratura svolta, quindi, ha orientato in questi termini la presente ricerca: ci si è posti delle domande sulla base di temi rilevati come significativi per questa specifica tipologia di Servizi, mettendosi poi in ascolto dei coordinatori senza preclusioni e con un atteggiamento aperto, con la sola volontà di raccogliere la loro esperienza al riguardo e di proporre qualche riflessione successiva in merito al loro ruolo.

3.7 IL COORDINATORE DEI SERVIZI TUTELA MINORI TRA *MANAGEMENT* E *SOCIAL WORK*

L'espletamento delle funzioni manageriali caratterizza il mondo dei Servizi alla persona a diversi livelli. Appare quindi importante chiarire dove si collochi il ruolo del coordinatore, oggetto dei nostri approfondimenti, all'interno delle organizzazioni oggetto della ricerca

(pur avendo già accennato nell'introduzione che il livello è quello del *middle management*).

Le funzioni manageriali sono svolte da professionisti che occupano posizioni dirigenziali nelle organizzazioni, ma è possibile rintracciare lo svolgimento di tali funzioni anche in capo ad operatori che lavorano a livello di campo, nelle situazioni in cui il professionista ricopre il ruolo di *case manager* (Payne, 1998; Folgheraiter, 2000, 2003; Buracchio, 2009). Il livello di campo (*fieldwork o frontline*) è l'ambito di lavoro diretto dei professionisti sociali, l'interfaccia tra le organizzazioni di cura (servizi sociali pubblici e privati, non profit e profit) e le realtà sociali che hanno i problemi e chiedono di poterli risolvere (Raineri, 2011).

Il *case management* è una modalità di organizzazione degli interventi di aiuto predefiniti, che cerca di integrare l'erogazione di prestazioni plurime con i bisogni individuali costruendo un pacchetto assistenziale individualizzato (Payne, 1998). Esso fa riferimento a una metodologia di lavoro professionale degli operatori sociali che va oltre i tradizionali impegni di erogazione diretta di specifiche prestazioni, valorizzando invece le responsabilità e le competenze manageriali anche al livello del rapporto diretto con l'utenza. Si fa riferimento ad una gestione integrata e individualizzata dei singoli casi (Bortoli in Folgheraiter, 2003a).

Nel ruolo di *case managers* (coordinatori assistenziali), gli assistenti sociali hanno il compito di sviluppare nuove risposte e interconnettere le prestazioni assistenziali disponibili rispetto alle necessità di una singola situazione (Folgheraiter, 2000). Agli operatori è, quindi, richiesto di unificare gli apporti che provengono da parte di tutti i soggetti coinvolti intorno ad un problema, rispettando limiti di *budget* precedentemente definiti.

Le funzioni specifiche legate al *case management* possono essere esercitate (Folgheraiter, 2000, 2003):

- negli interventi di breve periodo (attività di consulenza con singoli o famiglie per la soluzione di crisi o problemi circoscritti);
- nell'assistenza di lungo periodo. In questo caso le funzioni riguardano in particolare l'*assessment* (valutazione dei bisogni assistenziali di una rete individuando punti di forza e debolezza attuali e potenziali), la predisposizione di un piano di aiuti personalizzati (*care planning*) e l'implementazione del piano con l'acquisto delle prestazioni entro un *budget* definito e in accordo con le persone coinvolte, il monitoraggio e la valutazione finale (per verificare il raggiungimento degli obiettivi prefissati anche secondo il punto di vista degli interessati).

Nella trattazione dei modelli e degli strumenti per la gestione dei Servizi alla persona, non si può non citare la Legge che regola il sistema dei servizi sociali nel nostro Paese (a cui abbiamo già fatto riferimento in precedenza), ovvero la Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali (L. 328/2000).

Essa, con un richiamo forte alla Costituzione, interpreta il sistema integrato di interventi e Servizi sociali come una sorta di diritto esigibile che la Repubblica deve assicurare alle persone e alle famiglie, al fine di rimuovere le cause di eventuali disuguaglianze sociali e

promuovere i principi democratici di qualità della vita (non discriminazione, pari opportunità, autonomia).

I Servizi sociali, che compongono questo sistema integrato, vengono definiti attraverso il richiamo all'art.128 del D.Lgs. 31 marzo 1998, n. 112, come tutte le attività relative alla predisposizione ed erogazione di servizi, gratuiti e a pagamento, o di prestazioni economiche destinate a rimuovere e superare le situazioni di bisogno e di difficoltà che la persona umana incontra nel corso della sua vita, escluse soltanto quelle assicurate dal sistema previdenziale e da quello sanitario, nonché quelle assicurate in sede di amministrazione della giustizia.

Questa definizione implica un ruolo importante demandato ai Servizi sociali, non più residuale o parziale ma più vicino all'essere fonte stabile di benessere e miglioramento del sistema di vita degli individui (Di Prinzi, 2014).

La riforma, che la legge 328/00 inaugura, prevede che il sistema venga realizzato secondo un modello unitario ed integrato, attraverso la programmazione degli interventi e delle risorse, l'operatività per progetti, la verifica sistematica dei risultati in termini di qualità ed efficacia delle prestazioni, nonché la valutazione di impatto di genere (art. 3).

Tale modello si ispira a principi esplicitamente definiti negli artt. 1 e 3, ovvero la sussidiarietà, la concertazione e cooperazione, il coordinamento e l'integrazione tra politiche, partecipazione, omogeneità, efficacia, efficienza, responsabilità ed unicità dell'amministrazione, autonomia organizzativa e regolamentare degli enti locali, solidarietà sociale e libertà di scelta.

Soffermandoci sul principio della sussidiarietà, accenniamo solo che esso assume due valenze all'interno del testo di legge, una orizzontale e una verticale.

Per sussidiarietà verticale si intende un criterio di distribuzione delle competenze tra diversi livelli di governo, secondo relazioni cooperative.

All'interno della prima dimensione, quella orizzontale, viene invece disciplinato che gli enti pubblici riconoscano e favoriscano gli enti del Terzo Settore e che ne promuovano il sostegno e la qualificazione. Vengono previsti strumenti specifici per regolare l'affidamento dei servizi agli enti del Terzo Settore (autorizzazione, accreditamento, la Carta dei Servizi), atti a garantire una tutela pubblica dei diritti sociali, nonché la qualità, l'efficienza e l'attenzione all'utente del Servizio.

Nella stessa direzione, la Legge ha introdotto i titoli per l'acquisto di servizi sociali (art.17), che il cittadino utente può richiedere per acquistare le prestazioni di cui necessita da uno degli erogatori accreditati all'ente locale. Il cittadino in questo modo acquisisce i caratteri di un consumatore, anche nel caso in cui non abbia tutte le caratteristiche necessarie alla libertà di scelta, che a maggior ragione possono venire a mancare in situazione di fragilità personale, tipiche dell'utenza dei servizi sociali. Si può così delineare un panorama configurabile come un quasi-mercato, fondato sulla scelta dell'utente, l'accreditamento pubblico e la competizione tra enti erogatori di prestazioni (Di Prinzi, 2014).

In uno scenario di *quasi-mercato*, dove la finalità dell'ente pubblico non è più quella di erogare prestazioni ma di garantire le condizioni nelle quali l'erogazione ha luogo, l'operatore - *case manager* ha il compito di acquistare in nome e per conto della persona o della famiglia in stato di bisogno le prestazioni di cui questa ultima necessita e quindi comporre un pacchetto di prestazioni assistenziali il più possibile coerente ed efficiente.

L'assistente sociale *case manager* da un lato aiuta gli utenti a chiarire i propri bisogni, a mettere assieme ed usare efficacemente le risorse personali e quelle di cui la comunità dispone per andare incontro a tali bisogni (Payne, 1998), dall'altro lato si fa carico dei risultati globali delle erogazioni e segue le fasi attuative del piano assistenziale in termini di qualità e di efficacia (Buracchio, 2009).

Alla luce di quanto sopra esposto pare opportuno specificare che il presente lavoro di ricerca non ha l'intenzione di analizzare il ruolo di *case manager* degli operatori di campo, sopra delineato.

La ricerca ha intenzione di prendere in esame il livello di *management* dei Servizi alla persona, invece, facendo riferimento al livello della dirigenza intermedia (*middle management*) delle organizzazioni che costituiscono il sistema dei Servizi socio assistenziali. Il *manager* che lavora a questo livello si muove tra le direttive impartite dal livello politico amministrativo (*policy making*) e l'attività dei professionisti (livello di campo), a loro volta direttamente collegati con il mondo della vita (Folgheraiter, 2006; Raineri, 2011).

Il coordinatore oggetto dei nostri approfondimenti, quindi, coordina gli operatori che lavorano con funzione di *case manager* a diretto contatto con le famiglie e si colloca a un livello organizzativo superiore rispetto a loro. Come spiegheremo nel prossimo capitolo, ci riferiamo al ruolo di guida relazionale giocato al livello meso (guida doppia o facilitazione di sistema) e non micro (quello invece caratteristico degli operatori di primo livello).

Nel panorama dei Servizi Tutela Minori lombardi, a questo livello intermedio ritroviamo due diversi ruoli: quello del coordinatore (non sempre presente o previsto nei Servizi) e quello del responsabile di servizio (o posizione organizzativa).

Nella presente ricerca, ho preso in esame il primo ruolo e non il secondo: entrambe le figure condividono una posizione che nei Servizi di tutela minorile si situa ad un livello gerarchico superiore rispetto a quello operativo, ma il ruolo di coordinatore porta sempre con sé una funzione di accompagnamento tecnico-metodologico agli operatori (supporto nella gestione operativa della casistica e dei momenti di equipe), mentre quello di responsabile non necessariamente.

Nel panorama lombardo, come verrà delineato successivamente, la maggior parte dei Servizi Tutela Minori ha deciso di prevedere nella propria organizzazione il ruolo di coordinatore; qualcuno di questi professionisti ricopre anche il ruolo di responsabile di servizio, altri no.

La decisione di approfondire, nella mia ricerca, il ruolo del coordinatore e non quello di responsabile è legata alla volontà di approfondire la conoscenza di un ruolo che porti con sé la delicatezza dell'unione tra il livello tecnico-metodologico e quello di referenza organizzativa per gli operatori: nel caso dei responsabili di servizio, come già accennato, non sempre queste due anime convivono per mandato. Il coordinatore, invece, condivide con gli operatori (seppur da una posizione diversa) l'oggetto di lavoro e le responsabilità tecnico-professionali ad esso connesse, oltre a dover rispondere ai mandati organizzativi tipici di una figura dirigenziale.

E' proprio la connessione tra questi due piani ad essere parsa interessante e ad aver guidato le riflessioni precedenti e gli approfondimenti della ricerca. Questi ultimi sono

stati guidati e caratterizzati dalla volontà di far convergere i due mondi di cui, contemporaneamente, questa figura fa parte: da un lato quello afferente alla sociologia delle organizzazioni (nello specifico allo studio del *management*) e dall'altro quello del *social work*.

La riflessione in merito a fenomeni che si pongono all'incrocio di esperienze, aree e tradizioni diverse, facendo emergere punti di contatto e di intersezione tra le varie dimensioni che costituiscono l'oggetto osservato, può promuovere considerazioni creative e facilitare gli scambi e le sinergie tra discipline sociologiche differenti.

L'ambizione di contaminare ed integrare conoscenze provenienti da aree disciplinari diverse non è affatto semplice ma diventa necessario laddove si abbia l'obiettivo di giungere ad una visione quanto più complessiva e globale dell'oggetto preso in considerazione. Osservando il fenomeno da un solo punto di vista, infatti, si rischia di ottenere una visione parziale dello stesso; occorre invece muoversi lungo i confini, nei luoghi in cui si incontrano spinte e tensioni diverse e si originano saperi nuovi (Galli, Tomè, 2010). All'interno del lavoro di ricerca, si è tentato di assumere, per quanto possibile, una posizione che tendesse ad osservare il fenomeno da tutti i lati, integrando punti di vista e prospettive afferenti a discipline diverse (Abbot, 2007).

Data l'esistenza di innumerevoli approcci teorici che si occupano di *social work* e di *management*, è stato quindi fondamentale, come primo passaggio, operare una selezione ed individuare dei riferimenti teorici che potessero ritenersi innanzitutto adeguati allo studio dell'oggetto di approfondimento e in secondo luogo, ma non per importanza, che mostrassero delle convergenze all'interno delle proprie visioni.

Sulla base della rassegna della letteratura svolta e della personale esperienza professionale nei Servizi Tutela Minori, gli studi culturali alle organizzazioni e il metodo del *Relational Social Work* sono parsi adatti a cogliere e rappresentare la complessità dei Servizi Tutela Minori ed il loro essere organizzazioni umane.

Tali modelli teorici, inoltre, presentano degli aspetti di comunanza, in particolare per quanto attiene alla concezione di organizzazione e al significato profondo attribuito a coloro che hanno il compito di guida nelle organizzazioni.

Abbiamo trattato degli studi culturali nel secondo capitolo della presente tesi: ci apprestiamo ora a portare una digressione sul metodo del *Relational Social Work*.

4 IL METODO DEL *RELATIONAL SOCIAL WORK*

Il lavoro sociale è stato oggetto nel tempo di molte modellizzazioni e tante sono state le teorie che si sono occupate di servizio sociale: ognuna di esse ha avuto l'obiettivo di indirizzare l'osservazione della realtà sociale partendo da un particolare punto di vista; di analizzare, descrivere e interpretare i fenomeni sociali, guidando l'intervento degli operatori sociali e la valutazione del loro lavoro (Lymbery, 2002; Banks, 2011).

Esaminando la letteratura relativa ai vari modelli di servizio sociale e alle loro evoluzioni (Dal Pra Ponticelli, 1985, 1987; Ferrario, 1992, 2000; Sanicola, 1995; Folgheraiter, 1998, 2011, 2017; Campanini e Luppi, 1998; Neve, 2000; Bartolomei e Passera, 2000; Serra, 2001; Cortigiani, 2002) nel tempo si sono susseguiti molti modelli⁶ a cui oggi il professionista può fare riferimento nel suo lavoro:

- modello Clinico;
- modello Problem Solving;
- modello Psico-Sociale;
- modello Centrato sul compito;
- modello Esistenziale;
- modello Cognitivo;
- modello Unitario;
- modello Sistemico-Relazionale;
- modello Integrato;
- modello di Rete.

Senza voler entrare nel merito di ciascuna, rischiando di essere riduttivi e sicuramente non onnicomprensivi, si riporta la lettura trasversale di Payne (Payne 1991, in Banks, 2011), che opera una distinzione tra:

- *teorie generaliste*, che offrono pensiero comprensivo di tutta la pratica che gli assistenti sociali potrebbero affrontare nei tre livelli di intervento in precedenza citati (es. la teoria psicodinamica, la teoria comportamentista, la teoria sistemica);
- *teorie applicative*, che offrono spunti generali ma utili alla pratica, in quanto applicabili ad alcune specifiche situazioni o problemi (come l'intervento di crisi, il casework centrato sul compito, l'empowerment e l'advocacy);
- *teorie specifiche*, che offrono tecniche utili agli assistenti sociali, indipendentemente dalla teoria di riferimento che stanno utilizzando (come la teoria della comunicazione);
- *teorie prospettiche*, che offrono una prospettiva di osservazione sul mondo del sociale ed a cui si connettono numerose concezioni di intervento professionale (come gli approcci radicali, le prospettive umanistiche o esistenzialistiche).

⁶ Informazioni reperibili sul sito www.assistentsociali.org, consultato il 27.06.2019.

Nella ricerca oggetto di questa tesi, si è scelto di assumere l'approccio relazionale al lavoro sociale come cornice teorica di riferimento per quanto concerne la componente di *social work*.

L'approccio relazionale al lavoro sociale prende le basi dalla prospettiva relazionale proposta da Donati (1991, 2006, 2009) e poi sviluppata in modo più specifico negli studi di Folgheraiter (1998, 2011, 2017): tali studi hanno aiutato a orientare la riflessione rispetto ai temi manageriali nel campo specifico dei Servizi alla persona.

4.1 IL CONCETTO DI BENESSERE INTERSOGETTIVO

Il modello teorico del *Relational Social Work* si propone di osservare ed analizzare gli interventi di aiuto partendo dal concetto di benessere: in questa prospettiva esso è concepito non tanto come una condizione di salute fisica, di possesso di beni o di uno status, quanto come bene emergente dalle relazioni sociali tra le persone motivate a raggiungerlo (Calcaterra, 2013).

Uno dei *focus* maggiormente significativi su cui si concentra questo approccio è **la capacità delle persone di attivarsi e di organizzarsi di fronte alla complessità della vita**, con la finalità di muoversi verso un cambiamento positivo, fronteggiando i problemi che incontrano nei loro percorsi di vita.

Un altro aspetto che caratterizza fortemente questo approccio è l'**intersoggettività**: le azioni che le persone svolgono per cercare di raggiungere il proprio benessere sono sempre inserite in un contesto di relazioni tra più soggetti che, più o meno consapevolmente, accompagnano il movimento della persona verso il miglioramento della propria condizione di vita.

Il benessere individuale di fatto assume una dimensione inter-soggettiva (Donati, 2009) ed emerge quale risultato di un movimento condiviso: il miglioramento nella condizione di vita di una persona assume quindi una connotazione condivisa ed è da intendersi come un miglioramento delle condizioni di vita di tutte le persone che sono coinvolte nel problema e intenzionate ad affrontarlo insieme al diretto interessato (Donati, 2009; Folgheraiter, 1998, 2011).

Per contro, il disagio è inteso come una situazione in cui le persone non sono in grado, attraverso le azioni congiunte, di fronteggiare efficacemente una situazione problematica. Il problema quindi non è di per sé la precarietà economica, l'assenza di lavoro o di un'abitazione, la dipendenza o la disabilità, ma l'incapacità delle persone coinvolte di far fronte a queste situazioni. E' la percezione negativa delle persone coinvolte e la loro incapacità di fronteggiare una situazione che la rendono un problema sociale.

Nell'approccio relazionale al lavoro sociale, quindi, l'obiettivo diventa quello di sostenere la capacità d'azione delle persone interessate e motivate a modificare la situazione, connettendo le azioni dei singoli e facilitando il fatto che si dirigano verso una finalità condivisa. Non si tratta, quindi, di eliminare la difficoltà o la problematica concreta che si è manifestata, come fosse una patologia da guarire.

L'importanza dell'azione congiunta interessa anche il rapporto operatore-utente: la prospettiva di rete caldeggia infatti la necessità di un incontro e confronto tra gli operatori e gli utenti, che sembra indispensabile per realizzare il bene comune, e prende le distanze dalle impostazioni secondo le quali i professionisti devono trovare soluzioni tecniche per rispondere ai problemi portati dalle persone.

Rifacendoci al pensiero di Dybic (Dybic, 2004, in Nai Ming, 2010), l'operatore sociale deve entrare in dialogo con i suoi utenti al fine di prendere insieme a loro decisioni operative sensate. Rimanendo in ascolto delle persone e pensando l'intervento insieme a loro, in quanto diretti interessati, gli operatori non corrono il rischio di allontanarsi dalla situazione specifica per avvicinarsi pericolosamente alle derive di interventi standardizzati.

Gli utenti sperimentano situazioni che possono avere qualche cosa in comune con quelle vissute da altri ma non sono mai del tutto uguali (Nai Ming, 2010, p. 21).

All'interno della relazione di aiuto, quest'ultimo emerge dalla relazione specifica tra operatore ed utente ma non perché sarà il primo a trovare la soluzione al problema portato da quella persona in difficoltà, bensì perché la soluzione emergerà da un rapporto di fiducia reciproca tra il professionista, l'utente e la sua rete. L'aiuto è un effetto che emerge dalla relazione (Folgheraiter, 2011, 2017).

L'operatore relazionale non è l'esperto che lavora sulle relazioni ma il professionista consapevole che l'intervento efficace è costruito con creatività insieme agli utenti e ai membri della rete: egli non può sapere in anticipo quale sia il benessere per i suoi interlocutori e quindi non può definire a priori (e senza di loro) quale sia la strada giusta per realizzare tale benessere.

Tale modalità di lavoro, caratterizzata da un procedere congiunto e non predefinito, è tutt'altro che semplice da assumere per i professionisti dell'aiuto e spesso si rivela di difficile accettazione anche da parte dei loro interlocutori.

Quando le persone si rivolgono agli operatori, infatti, hanno già vissuto l'esperienza di non riuscire da soli ad affrontare la propria difficoltà e quindi proiettano sull'operatore le speranze relative alla possibilità di superare il problema, attribuendogli un potere e delle possibilità illimitate. Gli operatori, d'altro canto, hanno la consapevolezza che molto spesso questo non è possibile, in quanto non corrisponde alla realtà delle storie di vita che incontrano quotidianamente e spesso non collima con le possibilità e le risorse di cui possono disporre. Ciò che gli operatori provano, di conseguenza, è un sentimento di impotenza derivante dall'aspettativa che le persone riversano su di loro ma che non possono essere esaudite.

Uno degli aspetti centrali del metodo di rete si sostanzia in questa idea: la presenza dell'operatore migliorerà la situazione problematica degli interessati e nel contempo anche questi ultimi miglioreranno l'operatore come persona e nella sua capacità professionale di affrontare quel problema specifico (Folgheraiter, 2017).

Un esperto che ritenga di essere solamente una fonte di aiuto – letteralmente un *care giver* - e di non doverne ricevere a sua volta, si chiude all'apprendimento. [...] É un preciso

fatto tecnico. Gli interlocutori dell'esperto gli daranno modo, aprendosi – ma, ripetiamolo, è soprattutto lui che non li deve chiudere, centrando tutto il processo su sé stesso - di comprendersi nel senso soggettivo del problema, così come allo stesso tempo nel senso soggettivo di quello che sarà, o dovrà essere, la soluzione. Quel senso [...] dovrà venire verso di lui e migliorare la sua stessa capacità esperta di orientarsi nella situazione. Senza quelle continue informazioni che arrivano dalla sua tradizionale controparte, l'operatore non saprebbe cosa fare esattamente, a parte erogare una qualche prestazione predefinita (Folgheraiter, 1998, p. 372-373).

La conseguenza diretta a livello operativo di quanto sopra esposto è che i punti di forza del professionista compensano i punti deboli degli interlocutori interessati e viceversa.

4.2 SAPERE PROFESSIONALE E SAPERE ESPERIENZIALE

Richiamando il pensiero di Raineri (2010; 2011a), i punti di forza dell'operatore riguardano:

- la posizione di giusta distanza dal problema e dalle sue trasformazioni, per questo motivo vede e interpreta le cose in modo differente dagli interessati, queste vengono chiamate competenze esperte o competenze tecnico/metodologiche;
- la possibilità di portare la lettura della realtà alla luce del suo sapere tecnico e delle sue conoscenze o semplicemente filtrata dalla sua esperienza relativa ad altre situazioni simili a quella portata dall'interessato e dai suoi schemi di riferimento.

I punti di forza degli utenti, invece, possono essere costituiti da:

- la conoscenza della situazione nella quale sono direttamente inseriti e su ciò che è già avvenuto in quella situazione specifica; proprio perché derivano dall'esperienza vengono chiamate competenze esperienziali;
- il senso soggettivo, cioè il vissuto, la conoscenza, le emozioni, il punto di vista personale di coloro che sono direttamente toccati dal problema. Questo senso soggettivo deve essere colto e ascoltato da coloro che svolgono una professione sociale perché è fonte di ricchezza. [...] le conoscenze esperienziali non sono codificate, non sono organizzate in maniera generalizzabile e immediatamente trasmissibile, spesso - in partenza - non sono nemmeno esplicite. Gli stessi detentori di questo tipo di conoscenze non le riconoscono come un patrimonio utile per sé stessi e per gli altri, sovente non sanno nemmeno (pensano di non sapere) di averle.

L'operatore e gli interessati non vanno ognuno per la propria strada, perché se così fosse non riuscirebbero a compensarsi a vicenda e di fatto soccomberebbero sotto le proprie debolezze; insieme invece creano una struttura nuova in grado di affrontare con più possibilità il problema. I punti di forza di entrambi (professionista e utente) sono, presi da

soli, insufficienti per fronteggiare il problema di vita, insieme invece hanno molte più possibilità di farcela.

Il miglioramento reciproco avviene in quanto le due entità si compensano reciprocamente e quindi entrambe agiscono: in questo senso può prendere forma l'intervento sociale di aiuto inteso come reciproco apprendimento.

Nel metodo del *Relational Social Work*, l'intervento di aiuto non proviene dall'esterno ma si sviluppa grazie alla relazione tra le due parti: esse, prese singolarmente, sono una estranea all'altra, ma dalla loro relazione emerge un tutt'uno.

Il reciproco apprendimento tra chi fornisce l'intervento (*provider*) e chi lo fruisce (*recipient*) quando c'è davvero, manda all'aria questi ruoli stereotipici, appunto di chi dà e chi riceve aiuto (Folgheraiter, 1998, p.378).

Sembra importante sottolineare che tale arricchimento ed apprendimento reciproco non ha in nessun modo l'obiettivo di confondere le due parti in gioco: l'operatore e l'utente devono rimanere tali con le proprie competenze e le proprie differenze ma devono altresì riconoscere l'altra parte come significativa per fronteggiare insieme il problema. Proprio l'essere diversi ed entrambi ugualmente importanti genera apprendimento reciproco.

L'irrigidimento all'interno di ruoli definiti a priori non aiuta la relazione stessa a svilupparsi in maniera positiva e a favore dello scopo, ma anzi tende a polarizzare le posizioni e a creare distanza. In questo modo, la relazione farà fatica a stare in piedi, l'utente cercherà di difendersi e questo potenzialmente potrebbe nuocere molto al percorso di aiuto.

L'aiuto relazionale si fonda quindi sul **principio dell'uguaglianza**: le persone sono poste sullo stesso piano, pur mantenendo le proprie caratteristiche specifiche e i propri punti di vista; non c'è né un *leader* né una struttura gerarchica.

L'operatore ha il compito di facilitare il raggiungimento della parità di status tra i membri della rete nella consapevolezza che tutti loro, seppur partendo da condizioni ed esperienze diverse, possono essere pensati come ugualmente in grado di decidere e agire. Il professionista deve essere consapevole ed accettare il fatto che gli altri membri della rete prenderanno decisioni spesso diverse da quelle che prenderebbe lui ma, accanto a questa consapevolezza, deve anche pensare che proprio questa differenza costituisce la ricchezza della rete. Perché la rete sia tale, infatti, non è sufficiente che essa sia costituita da tante persone ma che tutte queste persone possano agire in maniera unica.

Il metodo del *Relational Social Work* ed il lavoro di rete appaiono più complicati e, se vogliamo, più rivoluzionari a livello teorico che a livello concreto: nella pratica lavorativa, infatti, agire come un operatore sociale relazionale significa assumere comportamenti vicini alle persone e facilmente comprensibili per loro. Si tratta prevalentemente di adottare un modo di pensare e una mentalità che non sono scontate se si guarda alla storia dei sistemi di *welfare* e della metodologia di servizio sociale.

Le caratteristiche che contraddistinguono questo specifico paradigma sono **la complessità e l'integrazione**:

- un approccio complesso, frutto di saperi diversi, è necessario a cogliere la multidimensionalità ed eterogeneità dei problemi di vita;
- l'integrazione è di per sé fondamentale quando si concepisce l'aiuto come un movimento congiunto frutto di connessioni e relazioni tra soggetti diversi.

Il metodo del *Relational Social Work*, inoltre, si pone in antitesi agli approcci deterministici che definiscono in maniera certa e lineare la causa, il problema e poi la soluzione: questo modo di pensare e di procedere è più affine ad una logica sanitaria e di *curing*, all'interno della quale si individua una patologia, si opera una diagnosi e poi si applica un trattamento.

Nel campo del sociale è invece più adeguato riferirsi al concetto di *care*, intesa come la capacità umana di prendere a cuore l'altro, il sentirsi spinti alla relazione sociale mossi da un interesse profondo al reciproco star bene (Folgheraiter, 2011).

Il problema sociale pone agli interessati degli interrogativi e lascia tutti lì a pensare a come uscirne, ciascuno secondo un proprio punto di vista. E' l'incrociarsi della *care* – il proiettarsi ciascuno nella vita dell'altro con una qualche premura reciproca – che pone un problema autentico sociale (Folgheraiter, 2011).

Il problema sociale è un problema di vita e in quanto tale molto differente dai problemi tecnici (Folgheraiter, 1998; 2011; Raineri 2004), per i quali esistono delle risposte già definite, tecniche e strutturate: per questo diventa così importante lasciarsi guidare dal sapere esperienziale delle persone interessate.

L'operatore sociale si muove in un contesto caratterizzato dall'indeterminazione, quindi un problema sociale (o di vita) può realisticamente essere attenuato più che risolto, reso più sostenibile per i diretti interessati fino al punto in cui non lo percepiranno più come problema.

Nel lavoro sociale la realtà è molto complessa e multiforme, di conseguenza diventa necessario osservare e interpretare i disagi delle persone in modo originale e creativo.

Un corso di vita evolve, trova alla fine la propria via a partire dalle molteplici possibili, si pianifica nel suo stesso farsi e alla fine forse ha la fortuna di riconoscere un esito buono inavvertito. [...] L'aiuto sociale formale è badare che questa direzione riflessiva della vita si possa esplicitare entro un alveo eticamente accettabile e non si scontri contro ostacoli rimovibili (Folgheraiter, 2011, p.200).

Nelle circostanze imprevedibili che caratterizzano la vita delle persone, essere liberi di muoversi in modo sempre diverso e originale per cogliere, strada facendo, le opportunità che si creano, può rivelarsi molto prezioso, così come condividere con altri soggetti la responsabilità delle valutazioni da fare e delle decisioni da prendere.

4.3 L'AGENCY DEI SOGGETTI E IL FRONTEGGIAMENTO

Un atto può essere definito originale quando emerge nella mente di un soggetto senza cause apparenti da parte della realtà che lo circonda.

Di fronte a una stessa situazione [...] possiamo trarre dalla nostra mente differenti idee di che cosa fare, più che semplici risposte a stimoli: siamo noi che decidiamo che cosa fare nella circostanza data, non è questa che si impone a noi attraverso input secchi. Ci è consentito mettere la mente in mezzo agli stimoli percepiti così da dominare le situazioni e prendere decisioni coscienti in risposta ad esse: è questa la nostra libertà, di cui andiamo giustamente fieri⁷ (Folgheraiter, 2011, p.175).

Tuttavia la vita della società e delle persone che interagiscono in essa non potrebbe svolgersi se non vi fossero dei meccanismi che in qualche modo controllano questa soggettività: si richiama qui il pensiero di Giddens, riportato nel primo capitolo in corrispondenza della digressione sulla riflessività dei *managers*, e la sua concezione di strutturazione dell'agire sociale. Attraverso la pratica, il soggetto trattiene e rinforza i propri atti che funzionano nell'interazione con il contesto esterno, il quale a sua volta fornisce feed-back al riguardo. Tali atti formano una base stabile (*routine*) di scelta per il soggetto stesso, infondendo in lui una sorta di sicurezza a livello psicologico, e così anche per altri soggetti che interagiranno con lui.

La vita sociale corrente è possibile solo se le attività umane, pur in tendenza originali, rimangono tuttavia prevedibili e si svolgono entro strutture sociali (conformi a regole, esplicite o tacite che siano) (Folgheraiter, 2011, p.176).

L'agire dei soggetti, nella prospettiva giddensiana (Giddens, 1990; 1994), è un agire libero, che il soggetto riesce a esplicitare all'interno delle situazioni compiendo scelte guidate dalla propria esperienza pratica.

Chiamiamo **agency** tale tipo ideale di azione libera (Folgheraiter, 2011, p. 176) e su di essa si basa il metodo del *Relational Social Work*. L'*agency* è un tipo di azione dove la capacità dei soggetti di incidere in modo originale sulla realtà esterna (che in parte li condiziona e determina) è un tratto dominante.

Senza poterci soffermare, si riporta come tante riflessioni sociologiche si siano rivolte all'intreccio tra forze che tendono alla strutturazione e forze che tendono all'originalità, con l'esito di effetti morfogenetici o morfostatici: in questa trattazione preme allontanarsi da visioni positivistiche e deterministiche nel rapporto tra contesto e soggetto agente, per abbracciare visioni dualistiche e processuali.

Le condotte umane sono in essenza elastiche, pur tendendo alla lunga a strutturarsi (Folgheraiter, 2011, p.183)

Stante ciò, quindi, possiamo dire che

il lavoro sociale è la capacità di un professionista di agire in modo originale e insieme ipotetico, trasformativo. Si parla in questo caso di agire riflessivo (Folgheraiter, 2011, p. 186).

Affinchè un **operatore** si possa definire **riflessivo**, richiamando Folgheraiter (2011), si devono presentare le seguenti dimensioni nel soggetto:

⁷ Afferma Morin a proposito dello stesso tema: La libertà suppone nello stesso tempo la capacità cerebrale o intellettuale di concepire e fare delle scelte, e la possibilità di effettuare queste scelte in seno all'ambiente esterno" (Morin, 2000, p.136).

- deve aderire con la mente a una struttura fissa della realtà, alla sua catena attuale di determinazioni, e nel contempo a quella potenziale innescata dalla trasformazione;
- deve riflettere su una realtà che vede come incerta, dove sa che non è possibile stabilire cosa sia più giusto fare, riuscendo a convivere con la sua parziale ignoranza rispetto alla realtà, con il suo non sapere quale direzione sia la più giusta, preservando e alimentando comunque la fiducia nella sua mente e nelle sue capacità trasformative.

Il soggetto, nel nostro caso gli operatori sociali, devono assumere questa predisposizione affinché anche le persone interessate dal problema abbiano la capacità di agire a loro volta nello stesso modo, riflettendo sugli atteggiamenti negativi che mettono in atto, a volte in modo automatico, e creando le condizioni per cambiarli, nel loro migliore interesse (Folgheraiter, 2011).

La nozione di *agency* nel lavoro sociale va in parallelo al concetto di fronteggiamento (*coping*).

Il fronteggiamento sociale è in essenza «azione libera», una *agency* riflessiva basata su un pensiero in qualche misura originale, che si riversa in atti non ingabbiati in schemi dovuti all'abitudine o alla destrezza (Folgheraiter, 2011, p.205).

Per **fronteggiamento** si intende la capacità di affrontare situazioni difficili, gestire in qualche modo condizioni di incertezza e mostrarsi resilienti, riuscendo a tirar fuori risorse mentali ed emotive anche nascoste e inaspettate (Folgheraiter, 2003b).

Tale processo avviene quando un soggetto interessato tenta di contrastare il problema attingendo alle risorse disponibili: da un lato esso è caratterizzato da un senso di incertezza, dubbio, rischio di non farcela, precarietà; dall'altro, da un contrappeso costituito da un senso di speranza e di capacità di poter riuscire.

L'operatore agisce in un contesto indeterminato ma questo non implica che non ci sia nulla da fare in quella situazione:

il massimo di intenzionalità lo troviamo nell'azione incerta ma tenace, nella perplessità intelligente. [...] Parliamo di uno sforzo riflessivo circostanziato e applicato nel breve raggio, un mettersi a scrutare con maggiore attenzione ciascun singolo passo in modo che a mano a mano che si procede, e anche forse a mano a mano che si sbaglia, si possano acquisire nuovi elementi per dipanare il velo dell'incertezza (Folgheraiter, 2011, p. 204).

Tutti coloro che sono interessati a contrastare un problema sono fronteggiatori e fanno quindi parte della rete di fronteggiamento: ogni soggetto fronteggerà partendo dalle proprie caratteristiche e dai propri strumenti, quindi in modo diverso (abbiamo accennato in precedenza come proprio questa sia la ricchezza della rete).

Il professionista fronteggia in modo intenzionale e con delle finalità e conoscenze legate al proprio ruolo professionale, mentre le persone spesso fronteggiano spontaneamente e con immediatezza. Il modello dell'intervento di rete si basa sulla necessità e l'opportunità di far convergere l'azione dell'operatore e quella degli individui in modo da

ottenere una lettura condivisa del bisogno, della finalità da raggiungere e dei passi da mettere in atto.

Il percorso e gli esiti dipenderanno dalle interazioni tra i membri della rete di fronteggiamento, non esiste un traguardo giusto o sbagliato in generale in quanto l'intervento di rete non ha una meta definita a priori, è più simile a un viaggio in cui si conosce la finalità ma non si sa dove si arriverà né come. L'aspetto importante è che i membri della rete ritengano buona la finalità e la situazione finale a cui si approda; gli operatori si impegnano a raggiungere la finalità che hanno contribuito a fissare e quindi che hanno condiviso, più che sapere il percorso che si costruirà per raggiungerla.

All'interno di questo percorso congiunto, all'operatore è demandata una responsabilità specifica e un compito molto importante: egli deve continuamente mantenere uno sguardo sulla rete nel suo complesso, non limitandosi a vedere il problema come il disagio della singola persona che lo porta, ma come un problema di tutta la rete (Pösö e Forsman, 2013).

L'operatore deve mostrare la capacità di stare contemporaneamente dentro e fuori la rete: egli si può considerare dentro la rete in quanto, nel momento in cui condivide il problema, diventa un fronteggiatore che porterà il suo specifico contributo; contemporaneamente però egli deve collocarsi anche fuori dalla rete, osservando e guidando l'andamento delle relazioni che avvengono all'interno di essa.

Il processo di aiuto relazionale può essere paragonato a un viaggio avventuroso, nel quale il professionista funge da guida attraverso una via in parte o del tutto nuova, che nemmeno lui ha ancora esplorato perché il tracciato che si seguirà varia ogni volta, dato che dipende non solo da lui ma anche dalle decisioni degli altri viaggiatori (Raineri, 2004, p.62).

Nell'assumere questo ruolo di guida, che definiremo meglio nel prossimo paragrafo, l'operatore deve saper tradurre le proprie competenze in un vero aiuto per la persona o per le famiglie, preservando il carattere umano della propria professione e mostrandosi umile.

Prima di presumere di aiutare gli altri, l'operatore accetta che quella grande fatica che ha fatto per studiare e laurearsi (o per accumulare una certa esperienza sul lavoro) non lo mette in condizione di *risolvere* immediatamente. Lo mette solo in condizione di imparare come si possa davvero facilitare le dinamiche di aiuto, in ciascuna specifica situazione (Folgheraiter, 2009, p.39).

All'interno del metodo del *Relational Social Work*, il professionista dell'aiuto è concepito come qualcuno che accompagna le persone in modo rispettoso e aperto, caratterizzato dalla disponibilità ad imparare e a riconoscere non solo le difficoltà che le persone portano, ma soprattutto i loro punti di forza.

Esercitare una professione d'aiuto, nella logica relazionale, significa supportare la libera *agency* delle persone, sostenendo le competenze di queste ultime e partendo, nel proprio operato, da ciò che funziona.

4.4 LA GUIDA RELAZIONALE

Abbiamo concluso il paragrafo precedente mettendo l'accento sulla competenza che l'operatore relazionale deve mostrare nel valorizzare le competenze dei propri interlocutori e le risorse che essi posseggono.

Questo modo di porsi all'interno della relazione con le persone coinvolte da un problema di vita, implica il fatto di riconoscere loro un ruolo attivo e protagonista all'interno dei progetti di aiuto in loro favore: esse non sono intese come meri utenti dei Servizi ma come i soggetti che meglio conoscono il proprio problema e quindi che meglio possono individuare la strada per contrastarlo.

Come sostiene Nai Ming citando altri autori (Dybic, 2004; O'Sullivan, 2005, in Nai Ming, 2010), la saggezza professionale non è assimilabile soltanto alla nozione di buon senso, ma trova le sue fondamenta in conoscenze specifiche utilizzate con creatività, acume e sensibilità. L'operatore è l'esperto del benessere non perché sia dotato di competenze superiori, ma perché è in grado di ritagliarsi funzioni di promozione e facilitazione dell'azione di fronteggiamento delle persone che vivono direttamente la situazione problematica.

Nell'ottica relazionale, l'operatore si accosta alla situazione di difficoltà osservando e valorizzando le forme di sostegno che naturalmente le persone, in relazione tra loro, tentano di mettere in atto e motivando le persone a individuare strategie di *coping* del disagio (Calcaterra, 2013).

Essendo le risorse presenti nelle persone sempre specifiche e legate alle caratteristiche delle loro situazioni, nonché essendo variegata la strategia di fronteggiamento messe naturalmente in atto dalle persone interessate, il supporto fornito dall'operatore deve necessariamente essere flessibile e dinamico. L'operatore deve riuscire, infatti, a sostenere l'agire riflessivo delle persone, promuovendo fiducia in sé stesse (senso di autoefficacia) ma anche negli altri.

Promuovere senso di autoefficacia nelle persone, significa allontanarsi da una logica assistenzialistica: quest'ultima infatti prevede che il professionista si sostituisca alla persona, in quanto essa è ritenuta non in grado di fronteggiare il proprio problema. L'assistenzialismo ha tutta una serie di conseguenze negative, tra cui innanzitutto la progressiva perdita di competenze di cui in precedenza le persone disponevano, degradate a causa del fatto che non sono state utilizzate e potenziate, nonché il progressivo aumento di risorse richieste al sistema d'aiuto formale e, alla lunga, il peggioramento della situazione generale.

L'operatore sociale relazionale, inoltre, stimola le persone ad aver fiducia negli altri, sia attraverso il proprio comportamento rispettoso e valorizzante le risorse della persona, sia cercando di potenziare la rete, contribuendo ad allargarla includendo nuovi soggetti interessati ad attivarsi.

L'operatore di rete stimola l'emergere di risorse nuove e costruisce connessioni tra le reti naturali e le reti formali, in quanto le risposte ai bisogni degli individui richiedono la condivisione della finalità da parte di tutti i soggetti (formali o informali) che ne siano interessati. In proposito l'approccio di rete promuove forme di *partnership* e di raccordo

tra reti formali e informali, nonché con forme associative quali, ad esempio, i gruppi di auto mutuo aiuto.

All'interno di una rete con queste caratteristiche, le persone coinvolte sentiranno di non essere sole ad affrontare la propria difficoltà, ma in interazione con altri soggetti che perseguono la medesima finalità.

E' possibile, quindi, definire un intervento di rete quando l'operatore che avvia il processo di aiuto osserva il problema segnalato come un problema di una rete e si aggancia alla motivazione delle persone che già stanno facendo qualcosa per farvi fronte o che sono potenzialmente interessate a fare qualcosa. L'operatore non si appropria del problema, individuando nel chiuso del suo ragionamento una soluzione, ma lo rilancia a una rete di fronteggiamento, a cui partecipa anche come membro attivo con tutte le sue competenze, e facilita la condivisione di una comune finalità e il ragionamento in vista del raggiungimento di una migliore condizione di benessere (Calcaterra, 2013, p. 39-40).

L'operatore, quindi, ha il compito di facilitare una rete di fronteggiamento (Folgheraiter 1998, 2011), cioè di connettere la riflessività e le azioni di un gruppo di persone interessate a migliorare una situazione che li interessa e a migliorare il proprio benessere (Folgheraiter, 1998; 2011).

Si riporta che le reti di fronteggiamento sono definite da (Calcaterra, 2013; Folgheraiter, 2017):

- un orientamento verso una finalità comune, che permette alla rete di formarsi e che consiste nella tensione verso un maggior benessere;
- la reticolarità tra le persone interessate al problema, che non è considerato come appartenente ad un singolo, ma bensì come un problema di una rete di persone interconnesse tra loro;
- reticolarità delle differenti azioni attorno ad una finalità comune: la finalità comune permette ai soggetti in rete di dirigere intenzionalmente le proprie azioni verso quella stessa finalità, in connessione all'azione degli altri.

Inoltre, esse hanno le seguenti caratteristiche (Folgheraiter, 2011; 2017):

- parità di status. I membri della rete sono tutti pari all'interno del processo di fronteggiamento e si posizionano sullo stesso livello di status; ciascuno porta le proprie competenze e conoscenze, siano esse frutto di un sapere professionale o frutto dell'esperienza di aver vissuto in prima persona il problema;
- autonomia. Ogni membro della rete è una mente distinta ed originale, ognuno è libero di poter portare il proprio contributo ed ogni idea e pensiero contribuisce alla riflessione condivisa;
- volontarietà. I membri partecipano al fronteggiamento in modo volontario, come agenti liberi, in quanto esso si fonda sulla motivazione e sull'interesse dei singoli a prendersi a cuore una determinata situazione.

L'operatore che si attiva per promuovere un'azione di fronteggiamento assume la funzione di **guida relazionale** (Folgheraiter 1998, 2011). Questa funzione, definita anche

di facilitazione, sta alla base del lavoro relazionale: le persone che fanno parte di una rete impegnata a fronteggiare un problema, procederanno meglio all'interno del loro percorso se la loro azione è orientata da qualcuno che si assume questo compito. Questa specifica funzione è quindi rivolta ad un insieme di relazioni impegnate nel fronteggiamento di problemi sociali complessi (Raineri, 2004a).

Abbiamo associato la competenza di guida relazionale ad un operatore professionale perché in genere inizialmente essa viene assunta da un professionista: la presenza di un'intenzionalità professionale che concepisce ed osserva la rete di fronteggiamento, rende quest'ultima formale, cioè strutturata e organizzata in modo consapevole. Una rete di fronteggiamento, infatti, può organizzarsi indipendentemente da sforzi esterni in tal senso ma sarebbe definibile in tal caso come naturale (anche qualora fosse composta da professionisti o avesse una composizione mista) (Folgheraiter, 2017).

Se all'interno dell'azione di fronteggiamento sono presenti più professionisti, consapevoli della realtà della rete e conoscitori della teoria che sta alla base dell'azione di facilitazione, la rete dovrà decidere al momento e nella situazione specifica chi ricoprirà il ruolo di guida relazionale in quella situazione e per quella specifica rete (Folgheraiter, 2011). Le esigenze dell'*agency* fluida, che contraddistingue il fronteggiamento, richiedono infatti che non vi sia alcuna rigidità, nemmeno rispetto al ruolo di guida relazionale: facilitare una rete non dovrebbe mai diventare una questione di status.

Colui che si assume funzioni di guida relazionale ha il compito di identificare e catalizzare la rete di fronteggiamento e gli spettano azioni quali: accogliere, informare, sensibilizzare e organizzare; orientare, tenere presente la finalità e salvaguardarne la natura condivisa e comune; dare feedback, esprimere ed esplicitare dubbi, rilanciare e mediare tra posizioni differenti (Calcaterra, 2013).

La funzione di guida relazionale ha lo scopo di aiutare la rete a elaborare una riflessività ampia, comprensiva degli apporti di tutti i membri, non solo di coordinare nel concreto le azioni dei suoi membri. Quest'ultima è sicuramente una funzione richiesta alla guida, ma non deve diventare quella prevalente.

La facilitazione di rete comprende funzioni riflessive e motivazionali profonde che hanno a che fare con la comprensione del senso dell'azione, con la presa di decisione e la verifica, la scelta delle direzioni, la manutenzione dei legami sociali, la fluidificazione della comunicazione e tante altre cose ancora (Folgheraiter, 2011, p.370).

4.5 LA FACILITAZIONE DI SISTEMA E LA GUIDA DOPPIA

Nella cornice dell'approccio relazionale (Folgheraiter, 1998, 2011a), la relazionalità all'interno di un'organizzazione si può osservare a più livelli: a livello micro (termine con cui si fa riferimento agli interventi sul campo), ma anche a livello meso (del *management*) e macro (della *governance*).

La relazionalità giocata al livello del *management*, oggetto della presente ricerca, consiste nel facilitare la reticolarità dei processi di aiuto che si attuano nel livello micro dell'intervento sul campo e nel creare Servizi relazionali.

Definiamo “relazionali” quegli enti che si pongono intenzionalmente come proprio obiettivo “rigido” quello di rendere possibile la flessibilità e la creatività dei propri operatori professionisti o dei propri volontari, non solo nelle interazioni interne, quanto soprattutto nelle relazioni esterne con le reti sociali. [...] la legittimità della denominazione di Servizio relazionale andrebbe di volta in volta stabilita a seconda di quanto il *management* è consapevole, accondiscendente e facilitante il lavoro libero di rete dei propri operatori, o quanto invece non lo subisca (Folgheraiter, 2006, p. 220-221).

I Servizi relazionali sono tali in quanto necessitano delle relazioni per realizzarsi e realizzandosi, fanno emergere ulteriori relazioni sociali; essi si prefiggono di promuovere e sostenere nel tempo delle significative relazioni tra le persone, capaci di produrre reciproco apprendimento, nonché di incrementare la fiducia e la propensione all’azione collaborativa. In questo senso si può dire che un Servizio è relazionale, ovvero se sviluppa capitale sociale (Folgheraiter, 2006).

Il livello del *management* assume un ruolo rilevante nel facilitare o meno l’adozione di un approccio metodologico da parte degli operatori al livello di campo (Biffi, 2016), nonché nel far sì che il Servizio si ponga come organizzazione aperta alle relazioni societarie. Il *manager* inoltre ha spazio d’azione in merito al modo in cui la propria organizzazione facilita (o meno) la connessione tra i propri operatori e il sociale, condizione necessaria per poter poi promuovere la catalizzazione di reti di fronteggiamento (Folgheraiter, 2006).

L’azione manageriale è connotata relazionalmente, infatti, quando promuove l’adozione, all’interno dell’organizzazione, di un approccio relazionale al lavoro sociale, aperto alle interazioni con il sociale motivato e capace di lasciare libera e flessibile la definizione delle singole strategie di intervento.

Nella logica di rete, anche a livello del *management* e della *governance* la relazionalità tra i soggetti interessati è in grado di portare all’individuazione di strategie organizzative condivise, frutto della riflessione congiunta di una rete che è formata dai membri dell’organizzazione stessa (Calcaterra, 2013).

Così come la finalità di un operatore relazionale non è quella di fornire pacchetti prestazionali in risposta ai problemi delle persone che si rivolgono a lui, allo stesso modo la finalità di un Servizio relazionale non è erogare prestazioni alle persone, pensandosi unico risolutore delle situazioni di difficoltà con cui entra in contatto, ma invece promuovere interventi sociali che facciano della relazione la prima risorsa e che promuovano, attraverso le relazioni, progettualità creative e autonome nelle comunità di cui fanno parte e in cui si situano.

Il *manager* relazionale non interviene quindi in modo direttivo, definendo azioni e prestazioni da mettere a disposizione degli operatori impegnati nel rispondere ai problemi delle persone, ma piuttosto direziona il processo metodologico implementato all’interno della propria organizzazione in modo da sostenere e promuovere azioni di fronteggiamento. Concepito in questo modo, egli diventa un importante attore organizzativo capace di produrre relazionalità.

Il *manager* facilitatore di sistema:

- promuove regole e procedure che favoriscono l'azione relazionale degli operatori all'interno delle loro molteplici attività (accompagnamento a singoli percorsi di aiuto, progettazione, realizzazione e verifica di progetti di comunità etc.);
- si pone come un osservatore e una guida doppia (una sorta di guida relazionale di secondo livello), accompagnando il processo e assicurando *feedback* all'attività di campo degli operatori;
- diffonde competenza in modo da garantire la sopravvivenza dei processi organizzativi indipendentemente dal suo ruolo.

Nella sua pratica quotidiana egli diventa un esempio di relazionalità per gli operatori, che a loro volta ricoprono il ruolo di facilitatori per le persone che entrano in contatto con il Servizio o con l'organizzazione.

Applicando il modello del fronteggiamento al livello meso (precedentemente nominato), è possibile pensare al gruppo degli operatori come ad una rete di fronteggiamento, impegnata nel raggiungimento delle finalità dell'organizzazione. In questo caso la figura del *manager* può svolgere un importante ruolo di facilitazione della rete e le sue azioni saranno rivolte a:

- orientare ed accompagnare il gruppo di operatori nel suo evolversi, indipendentemente dai risultati che essi si pongono di ottenere;
- facilitare la connessione tra i membri dell'organizzazione e tra essi e l'esterno;
- valorizzare le competenze dei singoli, promuovendo l'*empowerment* all'interno del gruppo dei collaboratori;
- stimolare e sostenere l'*agency* degli operatori, tenendo al centro la finalità dell'organizzazione;
- evitare di concentrare su di sé il potere decisionale in qualità di decisore ultimo, ma promuovere invece processi decisionali partecipati;
- promuove forme di partecipazione di cittadini motivati che quindi diventano attori della società civile. L'attenzione alla cittadinanza attiva (Sclavi, 2002; Prahalad, 2007; Mintezberg e Azevedo, 2012) è importante nel momento in cui ci addentriamo nel mondo dei servizi socio assistenziali che si occupano dei problemi di vita delle persone.

Preservando le attenzioni sopra elencate, tra il *manager* e il gruppo degli operatori si crea un circolo virtuoso caratterizzato dall'apprendimento reciproco:

il *manager* guida la rete dei collaboratori in un processo di riflessione congiunta e, nello stesso tempo, la rete aiuta il *manager* a svolgere al meglio le sue funzioni. In questo modo, l'assetto organizzativo nasce dal basso (*bottom up*), all'interno delle indicazioni definite dal livello macro dei *policy makers* (Biffi, 2016, p.64).

L'importanza delle connessioni tra le organizzazioni di cui i *manager* fanno parte e le comunità, ultimo punto citato in precedenza, è stato ribadito anche a livello europeo: l'*European Social Network*, infatti, ha affermato che una proficua ed aperta relazione tra Servizi sociali e società civile, permette ai primi di mantenere una centratura sulla

persona che ha un impatto significativamente positivo sul benessere degli utenti e sull'efficienza del Servizio stesso. Una maggiore partecipazione delle persone utenti dei Servizi, dei loro *caregiver* o dei familiari e delle comunità, risulta necessario per tenere in considerazione il loro punto di vista, permettendo loro di mantenere la propria indipendenza e garantendo il loro benessere (ESN, 2014a). Inoltre, il coinvolgimento delle persone aiuta i professionisti a sviluppare le loro competenze professionali ed aumenta le loro conoscenze (ESN, 2014b).

PARTE SECONDA: METODOLOGIA DELLA RICERCA

5 IL DISEGNO DELLA RICERCA

5.1 LE FINALITÀ

Il lavoro di ricerca esposto nella presente tesi si è posto la finalità di approfondire la figura del coordinatore nei Servizi Tutela Minori, ovvero le caratteristiche del ruolo manageriale all'interno di questa specifica tipologia di Servizi alla persona.

Come precedentemente riportato, i Servizi Tutela Minori si occupano della difesa di un diritto sancito costituzionalmente e quindi sono organizzazioni necessarie per tutti i territori: ogni Comune deve dotarsi di un impianto organizzativo finalizzato alla tutela dei propri cittadini minorenni, scegliendo la forma organizzativa ritenuta più opportuna. Tuttavia, se da un lato questo delicato ambito di intervento risulta connotato dalla presenza di una cornice giuridica definita (contenente prescrizioni, limitazioni e disposizioni tanto per gli operatori quanto per le famiglie), dall'altro la molteplicità degli attori in gioco, la parziale presenza di prassi operative effettivamente condivise, la sempre maggiore complessità della casistica e l'effervescenza dei mondi famigliari rendono questi servizi diversificati sotto molti aspetti.

Oltre alle forme di gestione che definiscono l'architettura organizzativa del Servizio, infatti, diverse possono anche essere le metodologie di *social work* adottate, che comportano priorità e stili di lavoro differenti.

Anche rispetto al ruolo di coordinatore, come già riportato, la realtà dei Servizi Tutela Minori è caratterizzata da eterogeneità e scarsa definizione. Questa indefinitezza, condivisibile stanti le caratteristiche dei Servizi alla persona di cui tratteremo, può però comportare un rischio di sottovalutazione del ruolo.

L'attività degli operatori a diretto contatto con le famiglie non è sacrificabile in quanto la funzione di tutela minori va necessariamente assicurata e le organizzazioni devono dotarsi di operatori sociali che se ne occupino. Lo stesso si può dire per l'attività di coordinamento, per come è intesa nella presente ricerca? E' necessario che i Servizi abbiano dei *middle managers* che coniughino l'aspetto di referenza organizzativa per gli operatori e quello di accompagnamento tecnico-metodologico? Non basta avere un responsabile di servizio, o posizione organizzativa, che gestisca i rapporti formali tra organizzazione e operatori e che rappresenti per questi ultimi un riferimento gerarchico superiore a cui far riferimento?

L'interesse di ricerca è quindi nato da queste domande e poi si è arricchito grazie alla rassegna della letteratura, di cui abbiamo dato conto in precedenza e che ha confermato una preponderanza di materiale riservato al livello operativo di questi Servizi piuttosto che a quello manageriale.

Come anticipato ad inizio trattazione, invece, è convinzione di chi scrive che anche il livello manageriale sia da osservare con estrema attenzione: anche i coordinatori, seppur nelle peculiarità legate al loro diverso ruolo, sono sottoposti al peso delle responsabilità e dei forti carichi di lavoro ed emotivi a cui sono esposti gli operatori. Essi ricoprono un ruolo significativo all'interno di questo tipo di organizzazioni, sicuramente possono agire un ruolo importante nel supportare (o meno) il lavoro dei propri operatori e nel

connettere questi Servizi con gli altri soggetti che a vario titolo si occupano dei minori e delle famiglie sui territori. Essi quindi costituiscono, quando ci sono, un riferimento organizzativo importante di cui tener conto.

Non è opportuno pensare di poter avere indicazioni standardizzate che vadano a costituire il prontuario del buon coordinatore: è importante però produrre conoscenza sul ruolo che parta dalla pratica, per poter aprire spazi di riflessione e di consapevolezza che possano risultare utili ai Servizi Tutela Minori e a chi ci lavora.

I dati raccolti potrebbero infatti contribuire a:

- un **miglior funzionamento dei Servizi Tutela Minori**, grazie alla diffusione della conoscenza che questi coordinatori hanno maturato sull'area della tutela minori e sul funzionamento di questi servizi;
- un **maggior benessere degli operatori** che lavorano a diretto contatto con l'utenza **e conseguentemente delle famiglie** destinarie degli interventi, grazie alla volontà di far luce sugli strumenti, le azioni e le attenzioni che nella pratica si sono rivelati funzionali al loro supporto: diffondere buone prassi in merito alla cura del benessere degli operatori può potenzialmente diventare prezioso;
- un **maggior orientamento e benessere dei coordinatori stessi**, che potrebbero beneficiare della condivisione dell'esperienza dei colleghi lombardi, individuando riferimenti per la loro pratica professionale, trovando stimoli per la riflessione e collocando i propri vissuti all'interno di un quadro più ampio;
- una **maggiore conoscenza del ruolo da parte delle organizzazioni di *Child Protection* e dei loro *policy makers***, che potrebbero conseguentemente effettuare riflessioni più consapevoli in merito alla necessità di dotarsi o meno di questa figura nei propri Servizi Tutela Minori. E' parso importante fare luce sullo spessore che contraddistingue questa figura, portando alla luce le funzioni e le attività che la contraddistinguono, soprattutto quelle che nella loro percezione risultano più importanti da assolvere;
- la possibilità di fornire a docenti accademici e formatori **un feedback in merito alle esigenze formative e di supervisione professionale** connesse a questo ruolo;
- dare **un impulso a ulteriori processi di miglioramento o di ricerca**;
- una **maggiore conoscenza, da parte dell'Ordine professionale degli assistenti sociali (CNOAS), delle realtà di *Child Protection* e delle loro dinamiche interne, delle necessità avvertite al loro interno dai coordinatori**: la maggioranza di loro sono assistenti sociali, che esercitano la propria professionalità in un ruolo attorno al quale c'è stata ancora poca riflessione; i coordinatori inoltre sono a diretto contatto con molti altri assistenti sociali che esercitano la professione a diretto contatto con le famiglie e possono riportare sguardi interessanti sulla loro attività quotidiana. Il bagaglio esperienziale dei coordinatori può risultare quindi utile all'Ordine Professionale degli Assistenti Sociali per diffondere cultura sulla professione e pensare ad eventuali percorsi formativi per i professionisti che lavorano nell'ambito della tutela minorile.

5.2 LE SCELTE METODOLOGICHE

Espresso il campo e l'interesse, diviene fondamentale illustrare e spiegare il disegno della ricerca. Si tratta di un disegno di ricerca articolato, che si è realizzato attraverso la combinazione di un'indagine preliminare, atta a mappare i Servizi Tutela Minori lombardi, e di un approfondimento sull'oggetto di indagine specifico: la prima è stata propedeutica al secondo.

L'oggetto di indagine, ovvero il ruolo del coordinatore, è stato preso in considerazione con finalità sia descrittiva che esplorativa:

- rispetto alla prima finalità, si fa riferimento all'individuazione e allo studio delle caratteristiche del gruppo dei coordinatori dei Servizi tutela minori lombardi. Come anticipato, non tutti i Servizi di *Child Protection* prevedono nel loro organigramma un coordinatore e non si hanno informazioni rispetto a chi siano i professionisti che ricoprono tale ruolo in Lombardia. Tanto meno sono rintracciabili le loro caratteristiche. La domanda che ha guidato questa parte dell'indagine è stata: chi sono i coordinatori tutela minori presenti in Lombardia e quali sono le caratteristiche (socio-demografiche e formative) che li contraddistinguono?
- rispetto alla seconda finalità, si riporta l'intento di esplorare la pratica operativa di questi coordinatori attivi sul campo. In questo caso le domande a cui ho cercato di dare risposta sono state: cosa contraddistingue la pratica operativa dei coordinatori nei Servizi Tutela Minori lombardi? Che attività svolgono nella loro pratica professionale? Come descrivono la loro professione, a cavallo tra operatività e *policy*, in termini di competenze richieste, criticità ed opportunità?
-

L'insieme di questi due sguardi (come vedremo indagati tramite l'unione del metodo quantitativo e qualitativo), distinti ma per molti aspetti connessi l'uno all'altro, ha rappresentato una scelta ma anche una necessità operativa (di seguito esplicate), il cui connubio ha dato vita ad un processo che ha assegnato un valore aggiunto all'indagine. Nello specifico, lo sforzo di estendere l'indagine a due dimensioni di ricerca si è reso necessario per le seguenti ragioni:

- l'intento di svolgere un'analisi sulla pratica professionale dei coordinatori ha richiesto di dover preliminarmente individuare e ordinare l'universo dei Servizi di Tutela Minore presenti in Lombardia, al fine di poter raccogliere informazioni sulla presenza o meno di coordinatori al loro interno e, laddove presenti, avere i riferimenti per contattarli;
- esiste un'unica ricerca quantitativa sui Servizi Tutela Minori lombardi (Cabiati, 2015), in cui vengono riportate le forme di gestione e l'organizzazione del sistema di *Child Protection* lombardo, ma si è reso necessario un aggiornamento stante il tempo trascorso da quell'indagine e la velocità con cui il panorama dei Servizi muta. I risultati della ricerca di cui sopra e le informazioni in essa contenute, per

- quanto stimolo riflessivo importante, non rappresentavano dati di partenza attendibili e utilizzabili per raggiungere i Servizi Tutela Minori e i coordinatori, nonché per proporre loro il progetto di ricerca e richiedere la collaborazione;
- è parso importante quindi produrre materiale aggiornato sul sistema dei Servizi di *Child Protection* lombardi e dati inediti sulla popolazione dei coordinatori presenti, provando a colmare una carenza di materiale disponibile a livello ufficiale sul tema;
 - a fianco della finalità descrittiva, strettamente connessa alla mancanza di materiale sul tema, si avvertiva comunque una finalità esplorativa legata all'approfondire come questi coordinatori interpretassero il proprio ruolo, legata alla scarsa conoscenza e letteratura su di esso.

Per queste ragioni, è parso necessario e opportuno costruire un progetto di ricerca che permettesse di centrare entrambe le finalità.

Le domande che hanno costituito l'oggetto d'indagine hanno richiesto l'accostamento di due metodi di ricerca diversi: il lavoro si è quindi dovuto articolare in due parti, una caratterizzata da una logica e un metodo quantitativi, la seconda caratterizzata da metodo qualitativo.

Per quanto riguarda l'individuazione e la descrizione del panorama dei coordinatori lombardi, è parso opportuno utilizzare un metodo quantitativo: quest'ultimo, infatti, è adeguato alle circostanze in cui il fabbisogno informativo dell'indagine riguarda numerose proprietà di un oggetto sociale. Esso viene indagato attraverso gli stati che tali proprietà assumono in numerosi esemplari dell'unità di analisi (Agnoli, 2004). Nella presente ricerca, l'unità di analisi è rappresentata dal singolo coordinatore.

Per poter effettuare un'analisi dei dati di tipo quantitativo (Losito, 1993; Corbetta, 2003), le informazioni sono state raccolte in maniera sistematica, mediante uno strumento di rilevazione costruito *ad hoc*, che in seguito verrà descritto e che ha permesso di codificare il materiale a disposizione, per poi organizzarlo sotto forma di matrice di dati e sottoporlo ad analisi statistica. L'interesse dell'indagine, in questo caso, è rivolto a determinare quanti esemplari appartenenti alla popolazione possiedono determinate caratteristiche, secondo quali modalità e come eventualmente le diverse caratteristiche siano collegate tra loro.

Per realizzare questo obiettivo è necessario determinare un numero di esemplari da osservare che sia sufficiente e rappresentativo della popolazione nella sua interezza (Agnoli, 2004): vedremo più avanti che nel nostro caso, si è tenuta in considerazione l'intera popolazione di riferimento (ovvero tutti i coordinatori lombardi).

All'interno di una cornice metodologica quantitativa, inoltre, è necessario che le unità di analisi siano comparabili per contenuto e forma: a questo proposito la rilevazione è stata operata mediante il medesimo strumento (questionario *on-line*) e con la medesima procedura di somministrazione, per garantire uniformità. I coordinatori sono stati quindi sottoposti alla medesima serie di domande, poste secondo un ordine precostituito, e posti in una situazione di intervista pressoché uniforme (Corbetta, 2003).

Rispetto all'approfondimento della pratica dei coordinatori, invece, si è optato per un metodo qualitativo di indagine: la finalità perseguita è stata infatti quella di raccogliere informazioni sul ruolo di coordinatore partendo dalla prospettiva dei coordinatori stessi, di esplorare e raccogliere la loro visione del ruolo che ricoprono.

Ciò che ricerca lo studioso «qualitativo» è qualche cosa di straordinario e inedito, che non abbia la possibilità di rivelarsi altrimenti. Esso adotta perciò un atteggiamento di scoperta, che proviene dal «cogliere» informazioni di prima mano (Niero, 1995, p. 163).

Per sua natura, il metodo qualitativo non avanza pretese di generalizzare i risultati, né di estendere l'interpretazione dei dati analizzati al di fuori del contesto di ricerca in cui sono stati raccolti, ma ambisce ad avere a disposizione dei dati individualizzati e profondi (Amaturo, 2012), di sollevare domande o di formulare ipotesi.

Tale paradigma poggia le basi in una visione della società di tipo soggettivistico, che intende il mondo composto da individui e dalle loro interazioni, le quali a loro volta giocano un effetto sul comportamento degli individui stessi in una sorta di processo circolare. L'approccio è di tipo interpretativo (Bryman, 2008; Abbott, 2007; Amaturo 2012) ed il ricercatore cerca di vedere il mondo con gli occhi del soggetto studiato. L'obiettivo connesso al secondo oggetto di indagine, infatti, è stato cogliere le categorie mentali, le interpretazioni, le percezioni e i motivi delle azioni dei coordinatori e il metodo qualitativo è parso quello più adeguato per perseguire questa finalità (Niero, 1995; Corbetta, 2003). La ricerca qualitativa è concepita come un'interazione tra ricercatore e soggetto studiato ed implica un ruolo attivo di quest'ultimo, tanto che la sua partecipazione diretta al processo di ricerca viene richiesta e valorizzata come un elemento centrale dell'indagine stessa (Corbetta, 2003). Il compito del ricercatore è quello di cogliere i suggerimenti che provengono dalle persone osservate, che propongono implicitamente quali sono gli eventi importanti da seguire.

La ricerca ha quindi seguito un *iter* che ha preso avvio da un'osservazione macro e per certi versi distante, tipica del metodo quantitativo, per poi rivolgersi ad una dimensione più micro, propria del metodo qualitativo.

E' sembrato interessante partire dalla concreta esperienza dei coordinatori lombardi per cercare di definire il loro ruolo, le funzioni che ricoprono e le competenze necessarie per svolgere le attività a loro richieste: il materiale rivenuto nella rassegna della letteratura in merito al loro ruolo, infatti, affronta la questione partendo dalle aspettative o dalle necessità degli operatori e, molto più raramente, dall'opinione dei *managers* stessi.

La mia ricerca ha voluto invece rivolgersi direttamente a loro, raccogliendo la loro prospettiva e cercando qualche ricorrenza nelle loro esperienze, qualche indicazione che provenisse dalla pratica concreta del ruolo e che potesse contribuire a diffondere conoscenza e cultura su questa figura. Come verrà preso in esame più avanti, inoltre, si è rivelato significativo indagare il livello di benessere di questi professionisti, in quanto anche per loro (così come accade per gli operatori) questo è apparso un tema molto sentito.

Sia la parte quantitativa di indagine che quella qualitativa sono state previste in fase di definizione del disegno di ricerca. Tuttavia la parte qualitativa dell'indagine in itinere ha acquisito ulteriori *focus* di approfondimento rispetto a quelli pensati inizialmente: oltre ad un'esplorazione sul ruolo nei termini esplicitati in precedenza, infatti, si è ritenuto importante utilizzare le interviste per approfondire anche i temi emersi come significativi dall'analisi dei dati dei questionari.

Aver voluto individuare e raggiungere tutti i coordinatori lombardi, nonché aver voluto raccogliere la loro percezione in merito ai loro mandati professionali, alle attività e agli strumenti che utilizzano per perseguirli, al rapporto con gli operatori che coordinano, può

rappresentare l'inizio di un approfondimento culturale interessante ed inedito, ma soprattutto utile per i professionisti che oggi ricoprono questo ruolo e che spesso lo fanno con le migliori intenzioni ma con indicazioni (da parte delle proprie organizzazioni e delle teorie del *management*) poco definite.

Si è tentato di attingere al sapere degli attori organizzativi mettendo in evidenza non tanto il sapere scientifico o quello tecnico, bensì il sapere pratico, cioè quello riferito alla prassi e all'azione (Mari e al., 2012).

La ricerca non ha l'obiettivo di proporre dati statisticamente validi, bensì di portare uno spaccato realistico dell'esercizio di una funzione, quella manageriale dei Servizi di *Child Protection*, che si barcamena in contesti di elevata complessità (Mari e al., 2012).

5.3 IL CONTESTO DELLA RICERCA

Il lavoro di ricerca ha interessato tutti i coordinatori lombardi, quindi il contesto in cui si è svolta è stato quello dell'intera Regione Lombardia.

La scelta di collocare l'indagine in questo contesto territoriale è legata a varie ragioni:

- innanzitutto, come riportato in precedenza, la normativa che regola l'ambito della tutela minori varia molto da regione a regione e quindi comprendere nell'indagine Servizi collocati in territori regionali diversi avrebbe portato a comparare realtà molto diverse tra loro, sia per quanto riguarda il contesto normativo di riferimento che per quanto riguarda le modalità di organizzazione del sistema di *Child Protection*: queste variabili avrebbero reso la popolazione osservata troppo eterogenea, soprattutto sul versante delle dimensioni organizzative, e non si sono rinvenuti motivi, stanti le finalità prima esplicitate, per ampliare l'osservazione a più regioni;
- contesti territoriali più limitati avrebbero precluso la possibilità di avere un numero sufficiente di unità d'analisi (coordinatori) per proporre riflessioni significative. Per stimare il numero di coordinatori lombardi, si è fatto riferimento ad una ricerca svolta nel 2015 sul medesimo contesto territoriale (Cabiati, 2015), all'interno della quale si è rinvenuto il numero di Servizi Tutela Minori presenti (259): stante la consapevolezza che non tutti i Servizi probabilmente avrebbero avuto al loro interno un coordinatore, si è stimato un *range* quantitativo da appurare ma comunque sufficientemente indicativo per decidere di procedere in tal senso.

Si è quindi optato per prendere in considerazione tutti i Servizi Tutela Minori lombardi.

5.4 AZIONI, STRUMENTI E TEMPI DELL'INDAGINE

Messe a fuoco le domande di ricerca ed il contesto di riferimento dello studio, nonché avendo riflettuto sulle scelte metodologiche, ci si è dedicati all'individuazione del percorso specifico, dei processi e degli strumenti che avrebbero permesso di raccogliere

le risposte attese, riferendosi alle procedure di acquisizione della documentazione empirica e alle tecniche di raccolta dei dati che meglio potessero adattarsi agli obiettivi auspicati.

Il lavoro di ricerca ha previsto numerosi *step* operativi: lo scopo di questo paragrafo è illustrarli, con particolare riferimento agli obiettivi specifici, alle azioni e ai tempi con cui sono stati realizzati. Le riflessioni, i dati e i risultati di ciascun passaggio operativo non compariranno in questo capitolo, ma verranno presentati a seguire in appositi paragrafi dedicati. Ciò che in questa sede si vuole esplicitare è il percorso logico ed operativo implementato nell'indagine, non i contenuti emersi (che verranno presi in esame più avanti).

Per facilitare la comprensione del percorso seguito, si enunceranno le fasi tramite un elenco puntato.

1. *Ricognizione di materiale bibliografico e legislativo sul tema delle organizzazioni di tutela minorile, del management nei Servizi alla persona e sul metodo del Relational Social Work.*

Questo primo step si è avviato alla fine del primo anno di dottorato ed è stato preliminare all'avvio delle fasi operative della ricerca. Esso ha consistito nell'attività di studio preparatorio sul tema (Caselli, 2010) e mi ha fornito le basi teoriche da cui partire per poter effettuare ipotesi e considerazioni che hanno costituito i successivi step del lavoro. Ho effettuato una rassegna della letteratura seguendo le indicazioni ricevute dai docenti durante il corso di Dottorato (soprattutto relativamente alla sociologia delle organizzazioni), riprendendo materiale documentale sul metodo del *Relational Social Work* (studiato in precedenza nel mio percorso formativo e reperito grazie al Gruppo di Ricerca *Relational Social Work*), effettuando ricerche sul *management* nei Servizi alla persona e nello specifico dei Servizi Tutela Minori tramite *database on-line* (come SCOPUS e Google Scholar) definendo come criteri di inclusione degli articoli selezionati la presenza di:

- dati sul *management* nei Servizi di tutela minorile;
- indicazioni utili rispetto al supporto agli operatori di tutela minorile;
- dimensioni organizzative caratterizzanti i servizi di *Child Protection*;
- riflessioni sui legami tra dimensioni culturali delle organizzazioni e Servizi di tutela minorile.

Infine ho visitato all'occorrenza siti *ad hoc*, come quello dell'Ordine Professionale degli Assistenti Sociali, il sito di Regione Lombardia e quello dell'European Social Network.

Le ricerche e le analisi effettuate di testi di legge e della letteratura nazionale e internazionale mi hanno permesso di ampliare la conoscenza del tema di indagine, supportandomi nelle riflessioni utili alla definizione degli intenti della ricerca.

Abbiamo riportato nella prima parte di questa tesi (capitoli da uno a quattro) i risultati della rassegna della letteratura.

2. *Costruzione degli strumenti di ricerca.*

Posto l'obiettivo della ricerca e le relative aree di indagine mi sono dedicata alla costruzione degli strumenti, step che si è rivelato molto complesso e articolato. Nel concreto ho realizzato tre strumenti di rilevazione e per realizzarli mi sono avvalsa delle nozioni ricavate nel primo step, unitamente agli approfondimenti metodologici di ricerca sociale (acquisiti durante le lezioni del corso di dottorato ma anche con approfondimenti successivi) e del mio bagaglio esperienziale professionale.

Gli strumenti costruiti sono stati:

- il questionario rivolto agli Uffici di Piano lombardi (con relativa lettera di invito a partecipare all'indagine);
- il questionario rivolto ai coordinatori operativi nelle organizzazioni di tutela minorile (con relativa lettera di invito a partecipare all'indagine);
- la traccia delle interviste semi-strutturate somministrate al campione di coordinatori (individuato dopo la conclusione della parte quantitativa dell'indagine).

Oltre a questi strumenti, sono stati predisposti:

- un *database* per la rilevazione dei Servizi Tutela Minori lombardi;
- un *database* con la mappatura dei coordinatori esistenti nei vari Servizi, con relativi riferimenti e contatti.

La strutturazione dei due *database*, dei due questionari ed il pre-test del questionario rivolto ai coordinatori ha richiesto cinque mesi di lavoro (Gennaio – Maggio 2018).

La predisposizione della traccia delle interviste ed il relativo pre-test ha richiesto invece due mesi di lavoro (Dicembre 2018- Gennaio 2019).

I processi che hanno portato alla strutturazione e all'utilizzo degli strumenti prima citati verranno presentati nei prossimi capitoli.

3. *L'indagine preliminare sui Servizi Tutela Minori lombardi tramite gli Uffici di Piano.*

Il passaggio successivo alla costruzione degli strumenti è stata l'indagine preliminare volta a mappare i Servizi Tutela Minori presenti in Lombardia.

Questo lavoro ha richiesto sei mesi di lavoro (Gennaio – Giugno 2018) ed è consistito nella raccolta dei dati sui Servizi di *Child Protection* esistenti in Lombardia, attraverso l'analisi dei Piani di Zona e dei siti dei Comuni lombardi, nonché attraverso la somministrazione del questionario ai Responsabili degli Uffici di Piano.

4. *Indagine quantitativa rivolta ai coordinatori lombardi.*

L'indagine quantitativa è stata realizzata attraverso la somministrazione di un questionario *on-line* ai coordinatori lombardi che hanno preso parte alla ricerca.

Gli obiettivi specifici di questo step hanno riguardato la raccolta di dati inerenti:

- le informazioni socio-grafiche sui coordinatori lombardi attivi nei Servizi Tutela Minori (sono state indagate proprietà come il sesso, l'età, il titolo di studio e l'eventuale iscrizione ad un albo professionale, gli anni di esperienza professionale nella tutela minorile e quelli di lavoro nell'organizzazione attuale, il numero di organizzazioni di tutela minorile in cui hanno lavorato nella carriera);
- la tipologia di rapporto di lavoro in essere con l'ente titolare del Servizio Tutela Minori per cui lavorano, monte ore ed eventuale indennità collegata all'incarico di coordinamento;
- l'esistenza di documentazione formale che descrivesse le loro funzioni ed attività;
- l'esistenza di un superiore gerarchico a cui fare riferimento;
- la dimensione e le caratteristiche (professionalità degli operatori) dell'equipe coordinata;
- il numero di utenti (specificando che per utenti si intendevano i singoli minori e non i nuclei familiari) in carico al Servizio coordinato;
- l'eventuale esperienza pregressa come operatore nell'area della tutela minori (con che ruolo e per quanto tempo) e la percezione dell'utilità di questa esperienza nell'esercizio del coordinamento;
- l'attuale presenza, tra le loro attività, del contatto diretto con l'utenza;
- le loro percezioni (come vedremo di seguito, grazie all'utilizzo di scale autoancoranti) in merito alle dimensioni che influenzano il loro stile di coordinamento, agli aspetti più gratificanti del ruolo e a quelli più difficili, ai rischi a cui si sentono esposti e ai principali supporti di cui usufruiscono, alle aspettative degli operatori e dei dirigenti a cui fanno riferimento, ai bisogni avvertiti rispetto all'esercizio del ruolo;
- la partecipazione a tavoli di lavoro o gruppi stabili di coordinatori tutela minori;
- la disponibilità alla partecipazione ad un'intervista di approfondimento sul ruolo;
- la loro percezione rispetto all'importanza che Università o enti di formazioni producano conoscenza sul ruolo.

L' auto-somministrazione è avvenuta tra il mese di Maggio e quello di Settembre 2018.

5. *Analisi dei dati raccolti con il questionario.*

Il quinto step ha riguardato l'analisi dei dati raccolti con i questionari. Grazie al *software* utilizzato per la somministrazione del questionario, si è estrapolata la matrice dati e su di essa si è operata la poca pulizia necessaria. Le risposte dei coordinatori, infatti, sono state puntuali e le uniche operazioni di correzione effettuate sono state relative a qualche errore di battitura.

Il questionario è stato infatti strutturato per ottenere risposte comparabili e laddove le domande prevedevano una risposta in forma libera, i rispondenti sono stati indirizzati in merito al formato in cui fornirla (es. numero o testo, arrotondamenti etc.).

Tramite il *software* utilizzato per la somministrazione del questionario si è operata un'analisi monovariata sui dati raccolti. Le elaborazioni sono state fornite dal *software* in

formato *excel* ed è grazie all'ausilio di questo programma che le stesse sono state verificate e/o integrate da parte mia.

A fianco dell'analisi monovariata è stata effettuata un'analisi testuale delle risposte alle domande aperte che prevedevano un'espressione libera da parte dei coordinatori (come vedremo più avanti, afferenti all'ultima sezione del questionario).

6. Indagine qualitativa con un campione di coordinatori

Il sesto *step* ha consistito nell'approfondire qualitativamente temi emersi come significativi dalla letteratura e dall'analisi dei dati dei questionari.

Si è optato per un campionamento dei coordinatori (le cui ragioni e il cui processo verranno descritti più avanti) e una somministrazione di interviste semi-strutturate al campione.

In questo caso, le aree di approfondimento individuate sono state le seguenti:

- processo di assunzione del ruolo di coordinatore e precedente attività sul campo;
- finalità percepite nel proprio lavoro e spazio per la riflessività sulle pratiche che il Servizio adotta;
- competenze richieste per l'esercizio del ruolo;
- modalità e strumenti di accompagnamento all'equipe sul livello tecnico-operativo della gestione dei casi e di supporto al benessere degli operatori;
- percezione del proprio livello di benessere.

7. Analisi delle interviste

Lo step successivo ha previsto la sbobinatura delle interviste e l'analisi di contenuto sui testi ottenuti, effettuata attraverso un *software* di analisi (MaXQDA).

Questo lavoro ha richiesto cinque mesi di lavoro, tra Febbraio 2019 e Giugno 2019.

8. L'ultimo step è stato dedicato alla scrittura del report di ricerca in cui sono stati presentati, oltre ai risultati del lavoro, il percorso che ne ha portato all'ideazione e ne ha reso possibile la realizzazione.

Questo lavoro è stato compiuto tra Marzo e Settembre 2019 e la presente tesi ne rende conto.

6 L'INDAGINE PRELIMINARE

6.1 OBIETTIVI

Come descritto nel terzo capitolo, i Servizi di tutela minorile rappresentano organizzazioni complesse che si collocano al crocevia tra diversi sistemi diversi ed interdipendenti quali le famiglie con figli minori, le comunità locali di appartenenza, il sistema di *welfare*, il sistema giudiziario.

In Lombardia con un'intensità crescente, a partire dall'anno 2005 (quando è avvenuto il ritiro da parte dei Comuni delle deleghe alle allora denominate Aziende Sanitarie Locali, avviatosi nel 2004), si è avviato un processo di diversificazione in cui ciascun ente locale ha scelto di organizzare i Servizi Tutela Minori direttamente con proprie risorse, attraverso l'affidamento ad un ente terzo oppure in forma associata con altri Comuni (Cabiati, 2015).

Preso atto di questi processi accaduti negli anni, nella fase iniziale della presente ricerca ci si è prefissati di raccogliere i dati relativi all'universo dei diversi Servizi di *Child Protection* esistenti in ragione Lombardia e di predisporre un *database* che potesse costituire una mappatura ordinata e aggiornata degli stessi.

A riguardo, in precedenza, solo in due occasioni è stato prodotto del materiale che potesse considerarsi una mappatura di questi Servizi in Lombardia:

- nel 2010 Regione Lombardia si è costituita partner di un progetto⁸ tra le cui finalità veniva prevista la creazione di una mappatura dei Servizi per minori vittime di violenza. Questo lavoro è risultato però parziale poiché ha coinvolto meno della metà dei Comuni e dei distretti lombardi presenti (40 distretti sociosanitari su 99 e 607 Comuni su 1544);
- nel 2015 è stata implementata una ricerca quantitativa (Cabiati, 2015) che ha fornito dati sulla totalità dei Servizi Tutela Minori esistenti in Lombardia e sulle relative forme di gestione.

Premesso questo, all'interno della mia ricerca il primo obiettivo è stato quello di creare un documento che descrivesse, sintetizzasse e portasse in evidenza lo stato attuale del sistema di *Child Protection* in Lombardia.

Partendo quindi dagli esiti della ricerca del 2015 in precedenza citata (essendo la mappatura più recente), ci si è prefissati di riesaminare la realtà di ciascun Comune lombardo per provare a compiere una ricognizione aggiornata, completa ed esaustiva.

La creazione di una mappatura contenente questi dati non solo è parsa essere un prodotto interessante in sé (in quanto comprensivo di numeri, tipologie, denominazioni e distribuzione territoriale), ma è risultata un'azione essenziale per la realizzazione dei successivi passaggi prefissati nel disegno di ricerca. Più precisamente, la mappatura sui

⁸ "Acquiring knowledge and raising the quality of services targeted to minors victims of violence", promosso dal programma Daphne III.

Servizi Tutela Minori lombardi, oltre ad aver costituito parte dell'indagine, è stata un elemento propedeutico alla sua realizzazione.

Essa mi ha infatti permesso di individuare i coordinatori esistenti nel panorama regionale, contattarli e chiedere loro l'adesione ai successivi *step* del progetto.

In assenza della mappatura non sarebbe stato possibile raccogliere informazioni rispetto al numero di coordinatori esistenti né avere i loro riferimenti, l'assenso delle organizzazioni al contattarli e la possibilità di invitarli a partecipare all'indagine.

Volendo quindi iniziare la ricerca mappando i Servizi Tutela Minori lombardi e prendendo in considerazione tutto il territorio regionale, si è deciso innanzitutto di individuare come unità di misura territoriali gli Ambiti sociali territoriali in cui la Regione è suddivisa (come previsto dalla L. 328/00, art. 18), individuando gli Uffici di Piano quali riferimenti per raccogliere le informazioni sui Servizi Tutela Minori e sulla loro organizzazione nel panorama regionale. Si specifica che l'Ufficio di Piano è l'organo amministrativo di governo delle politiche sociali dei vari territori, a cui è demandata la produzione dei Piani di Zona: si è riportato in precedenza che questi ultimi sono i documenti in cui è contenuta la periodica programmazione sociale dei vari territori.

Nel prossimo paragrafo si descriveranno nel dettaglio gli strumenti utilizzati per compiere la mappatura dei servizi e dei coordinatori in essi presenti.

6.2 STRUMENTI

Al fine di realizzare l'indagine preliminare sui Servizi Tutela Minori lombardi, ci si è avvalsi principalmente di uno strumento, ovvero un questionario *on-line* rivolto ai referenti degli Uffici di Piano lombardi.

E' doveroso premettere che lo strumento utilizzato per la realizzazione dell'indagine preliminare, così come gli altri strumenti utilizzati nella presente ricerca, non sono stati mutuati da altri studi, né riadattati rispetto a materiale già presente nel panorama scientifico. Preso atto dell'assenza di strumenti sintonici rispetto ai quesiti di ricerca e tenuto conto della peculiarità dei contesti di rilevazione e delle informazioni ricercate, si è proceduto con il costruirne *ad hoc*.

Come ripeteremo anche più avanti, nella costruzione degli strumenti utilizzati nella presente ricerca ci si è affidati alla conoscenza della letteratura disponibile sul tema della *Child Protection* e del *management* nei Servizi alla persona, ma soprattutto delle pratiche operative e di *management* dei Servizi Tutela Minori. Rispetto a quest'ultimo aspetto, l'esperienza personale come operatore e coordinatore è stata fondamentale.

Il tasso di risposta ai questionari rivolti agli Uffici di Piano è stato del 56% (54 rispondenti su 96 totali): il periodo della somministrazione ha coinciso con la fase di stesura dei nuovi Piani di Zona, ovvero un periodo di lavoro intenso per gli Uffici di Piano. Questo ha richiesto di affiancare alla somministrazione del questionario alcuni solleciti alla compilazione dello stesso, nonché altre modalità di raccolta delle informazioni. Si è proceduto quindi a telefonare e contattare via mail gli Uffici di Piano che non avevano

risposto al questionario e a compilare manualmente un *database excel* strutturato in precedenza.

6.3 IL QUESTIONARIO RIVOLTO AGLI UFFICI DI PIANO

Prima di predisporre il questionario rivolto agli Uffici di Piano, si è provveduto a mappare gli Ambiti sociali lombardi e a rintracciare i riferimenti dei relativi Uffici di Piano. Questo processo ha permesso di individuare i destinatari del questionario ma anche di raccogliere informazioni aggiornate in merito alla programmazione zonale lombarda.

1. *La suddivisione della Regione in Ambiti sociali territoriali*

La raccolta dei dati sui Servizi Tutela Minori e dei relativi coordinatori, è stata sistematizzata all'interno di un *database* in grado di descrivere e rappresentare la totalità dei Servizi di *Child Protection* presenti nel panorama regionale lombardo.

Si è trattato di un lavoro minuzioso e dettagliato e, come già anticipato, la mappatura che ne è risultata può essere considerata come un prodotto di ricerca in sé, capace di rappresentare in modo sintetico ma completo e aggiornato il sistema dei Servizi Tutela Minori presenti in Lombardia.

Inoltre per la prima volta, stando a quanto si è potuto ricostruire, si è operata una rassegna dei coordinatori presenti e si è rivolta direttamente a loro un'indagine sulla pratica operativa che svolgono nei Servizi. La ricostruzione di questi dati preziosi, come in precedenza anticipato, ha fornito poi la base indispensabile per proseguire nei successivi *steps* della ricerca.

Al fine di costruire e somministrare il questionario rivolto agli Uffici di Piano, ho compiuto alcuni importanti passaggi, di seguito descritti.

Dovendo analizzare l'universo lombardo in termini di organizzazioni di tutela minorile, tenuto conto della complessità dell'oggetto, si è resa necessaria l'individuazione di alcuni criteri che mi permettessero di dare un ordine, mediante la definizione di categorie e criteri logici, all'universo esaminato. Tale universo è, come detto, costituito da n.1514 Comuni che compongono la Regione Lombardia.

La ricerca svolta nel 2015 ha rappresentato il punto di partenza per l'esplorazione, in quanto in essa

procedendo secondo una logica di scomposizione dell'universo dal macro (la Regione Lombardia) al micro (i singoli enti locali) e di raggruppamento, si è iniziato con l'identificare ambiti territoriali che potessero essere già accomunati formalmente e/o operativamente (Cabiati, 2015, p.46).

In questo studio, è stato identificato il numero di Ambiti sociali territoriali (coincidenti con i rispettivi Piani di Zona previsti dall'articolo di 18 della L.328/00) che, per alcune situazioni, sono risultati coincidere con i Distretti Socio-Sanitari delle allora Aziende Sanitarie locali e per altri differire.

In sintesi, all'interno della ricerca prima citata, sono state adottate le seguenti modalità di suddivisione:

- si sono presi in considerazione tutti i Comuni lombardi;
- si è suddivisa la Regione in ambiti socio-sanitari, identificandoli attraverso le allora Aziende Sanitarie Locali;
- si è suddiviso ciascun territorio coincidente con le Aziende Sanitarie Locali in ambiti distrettuali coincidenti con i Piani di Zona;
- per ciascun ambito distrettuale si è individuato il numero di Comuni afferenti;
- per ciascun Comune si è individuata la forma di gestione adottata (in economia, tramite affidamento a terzi, mista, ecc) (Cabiati, 2015, p.47).

-

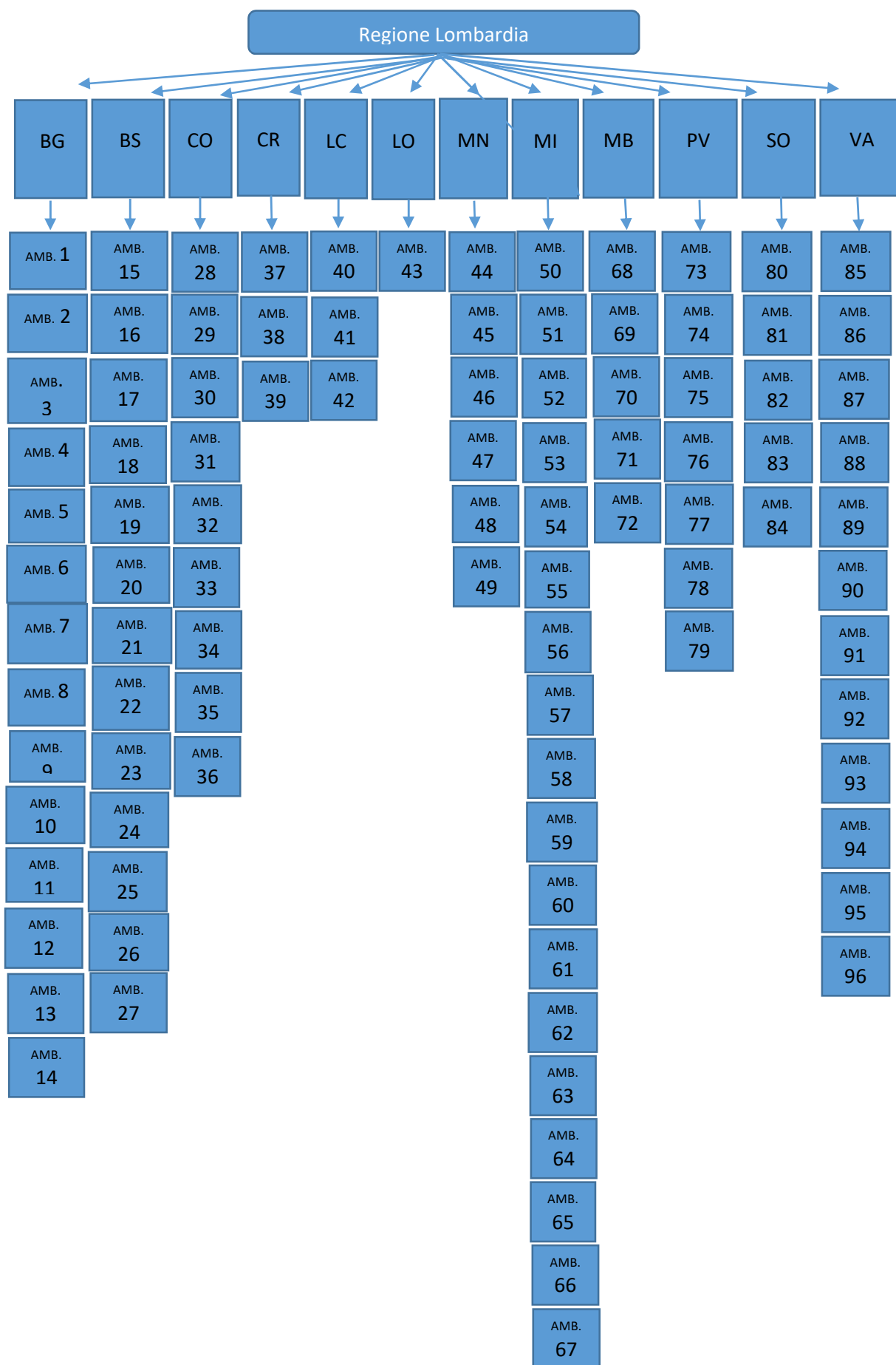
Stante questa ricerca svolta in precedenza sul medesimo territorio regionale, la scelta è stata quella di prendere in esame il panorama dei Servizi lì descritto, analizzandolo in modo dettagliato e verificando la corrispondenza di quanto riportato con le informazioni aggiornate reperibili sui siti dei Piani di Zona o, laddove necessario, dei singoli Comuni.

Mi sono quindi avvalsa della documentazione disponibile su questi siti per confermare le informazioni ancora valide e modificare quelle da aggiornare; la situazione che ne è emersa ha modificato in parte quanto riportato nel 2015: i dati più macroscopici sono riconducibili al numero dei Comuni lombardi, che da 1544 del 2015 sono passati a 1516 nel 2018 (a causa della fusione di Comuni di piccole dimensioni) e il numero di Ambiti sociali territoriali, che da 99 sono passati a 96.

Lo schema che segue (Fig. 6.1) sintetizza il primo passaggio realizzato, ovvero la scomposizione della Regione Lombardia (1516 Comuni) in 96 Ambiti sociali territoriali, coincidenti con gli Uffici di Piano previsti dalla L328/00 (art.18).

Contestualmente alla verifica della suddivisione operata in precedenza, ho deciso, inoltre, di raggruppare gli Ambiti sociali per Provincia di appartenenza (Fig. 6.1).

Figura 6.1 Scomposizione della Regione in Ambiti sociali territoriali.



Sintetizzando la figura 6.1, la distribuzione degli Ambiti sociali lombardi è la seguente:

- 14 in provincia di Bergamo;
- 13 in provincia di Brescia;
- 9 in provincia di Como;
- 3 in provincia di Cremona;
- 3 in provincia di Lecco;
- 1 in provincia di Lodi;
- 6 in provincia di Mantova;
- 18 in provincia di Milano (compresa la città di Milano);
- 5 in provincia di Monza e Brianza;
- 7 in provincia di Pavia;
- 5 in provincia di Sondrio;
- 12 in provincia di Varese.

Una volta individuati gli Ambiti sociali territoriali coincidenti con i piani di zona (n. 96), mi sono concentrata sull'identificare il numero di Comuni afferenti a ciascun Ambito. Per raggiungere questo scopo mi sono avvalsa della ricerca prima citata (Cabiati, 2015), della lettura della documentazione dei 96 piani di zona lombardi disponibili presso gli Uffici di Piano (aggiornati al 2018) e sui siti *web* di alcuni enti locali.

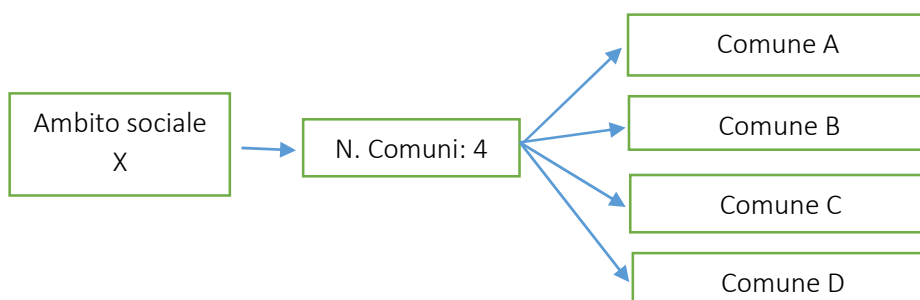
Come vedremo nel prossimo paragrafo, i questionari compilati dagli Uffici di Piano sono serviti poi a confermare o meno le informazioni reperite in questa fase e ad integrarle. Quest'operazione è stata fondamentale al fine di verificare di aver incluso tutti gli enti locali lombardi nell'indagine e per permettere, in un tempo successivo, qualsiasi tipo di approfondimento informativo necessario a livello di singolo Comune.

Una volta individuati gli Ambiti sociali lombardi e i Comuni che li compongono, ho reperito sui siti degli Uffici di Piano i loro riferimenti mail, necessari al successivo invio telematico del questionario.

Laddove non fosse rintracciabile sul *web* l'indirizzo *mail* degli Uffici di Piano, ho provveduto a chiamare per reperirlo; laddove non fosse raggiungibile il sito dell'Ufficio di Piano, ho chiamato le segreterie dei Comuni più grandi facenti parte dell'Ambito considerato, chiedendo il riferimento mail o telefonico del loro Ufficio di Piano.

Per ciascuno dei 96 Ambiti sociali territoriali si è effettuata quindi un'analisi seguendo lo schema logico di seguito illustrato (Fig. 6.2), ottenendo per ciascuna delle 96 unità il rispettivo numero di Comuni afferenti e il nominativo.

Figura 6.2 Esempio di scomposizione di uno dei 96 Ambiti sociali nei rispettivi Comuni.



2. La struttura del questionario

Predisposto l'impianto di mappatura necessario a mettere in evidenza i singoli Comuni all'interno della programmazione zonale, ci si è poi dedicati al lavoro di costruzione del questionario per i referenti degli Uffici di Piano (Allegato 3).

Nell'ambito dell'indagine, il questionario rivolto agli Uffici di Piano ha rappresentato uno strumento cardine di rilevazione, propedeutico al contatto con i coordinatori dei Servizi Tutela Minori.

Esso, inviato a tutti i responsabili degli Uffici di Piano della Regione Lombardia (attraverso i riferimenti contenuti nel *database* precedentemente costruito), è stato ideato e strutturato secondo le seguenti finalità:

- ottenere conferma rispetto alla mappatura effettuata sulla distribuzione dei Comuni lombardi in Ambiti sociali territoriali;
- raccogliere informazioni in merito alle forme di gestione adottate dagli Ambiti sociali per la tutela minori;
- raccogliere informazioni in merito alla presenza di coordinatori tutela minori e raccoglierne numero e riferimenti;
- informare gli Uffici di Piano circa il progetto di ricerca successivo (unitamente ad apposita lettera di presentazione) ed ottenere la loro autorizzazione alla partecipazione dei loro coordinatori.

Il questionario è composto di una selezione mista tra domande a risposta chiusa e a risposta aperta. Si tratta di un questionario *on-line*, costruito attraverso un programma dedicato⁹.

Agli Uffici di Piano di ognuno dei 96 Ambiti sociali sono state richieste le seguenti informazioni:

- la denominazione del proprio Ambito sociale territoriale;
- il numero di Comuni che compongono l'Ambito sociale territoriale;
- il numero di abitanti residenti nell'Ambito sociale territoriale;
- il numero di Servizi Tutela Minori presenti nell'Ambito sociale e relative forme di gestione;
- informazioni relativamente alla presenza di almeno un coordinatore nel servizio tutela minori di Ambito;
- laddove presente almeno un coordinatore, informazioni in merito alla presenza o meno dell'enunciazione delle sue funzioni in almeno un documento formale;
- laddove presente almeno un coordinatore, informazioni in merito ai suoi riferimenti telefonici e mail. Contestualmente a questa richiesta, il questionario esplicitava chiaramente che il motivo di questa richiesta era la volontà di coinvolgere il coordinatore negli *steps* successivi

⁹ Il programma utilizzato è stato SurveyMonkey (www.surveymonkey.com).

dell'indagine. L'attenzione nell'essere chiari ed espliciti su questo punto è legata alla volontà di essere trasparenti rispetto alle intenzioni di ricerca e di permettere ai referenti degli Uffici di Piano di operare gli eventuali passaggi amministrativi interni necessari alla partecipazione dei coordinatori all'indagine. Il passaggio preliminare con gli Uffici di Piano è stato infatti molto apprezzato nei passaggi successivi con i coordinatori, i quali si sono sentiti legittimati a partecipare.

Gli *items* delle domande sono riportati nella figura 6.4 a seguire.

Figura 6.4 *Items* domande del questionario

Nome e cognome del compilante
Denominazione dell'Ambito territoriale di riferimento
Numero di Comuni che compongono l'Ambito
Numero di abitanti dell'Ambito territoriale
Numero di Servizi Tutela Minori presenti nell'Ambito
Forma di gestione del Servizio Tutela Minori
Esiste un Coordinatore del Servizio Tutela Minori?
Riconoscimento formale del ruolo di Coordinatore Tutela Minori
Descrizione funzioni e attività del Coordinatore Tutela Minori
Recapiti Coordinatore/i del Servizio Tutela Minori del vostro territorio

Come riportato nell'Allegato 3 in Appendice, al fine di raccogliere questi dati sono state costruite prevalentemente domande a risposta aperta, che permettessero al rispondente di inserire liberamente le informazioni d'interesse, ma sono state previste anche domande a risposte chiuse, dicotomiche o classificadorie (Bruschi, 1999).

Si sottolinea che le varie alternative di risposta previste alla domanda 7 (inerente le forme di gestione dei Servizi Tutela Minori), sono state individuate grazie alla letteratura sul tema, riportata nel capitolo 3 della presente tesi. Anche in questo caso, tuttavia, si è prevista la possibilità di una risposta denominata "Altro" che permettesse di includere nuove forme di gestione non previste. A questa possibilità di risposta è stata associata una stringa di testo per permettere al rispondente di esprimersi liberamente in merito al contenuto della risposta.

Come anticipato, queste informazioni si sono rivelate utili in maniera duplice:

- *in primis* per costruire un panorama aggiornato delle scelte delle realtà comunali lombarde in merito all'organizzazione dei propri Servizi Tutela Minori;
- in seconda battuta, le informazioni raccolte sono state propedeutiche alle fasi successive della ricerca, rivolta direttamente ai coordinatori operanti sul campo. Solo grazie a questa indagine preliminare è stato possibile sapere quanti fossero questi coordinatori ed avere i loro contatti. Nello specifico, l'ultimo item ha permesso anche di raccogliere il consenso degli Uffici di Piano in merito all'adesione dei coordinatori al successivo *step* della ricerca.

Il questionario rivolto ai responsabili degli Uffici di Piano lombardi è riportato nella versione integrale in appendice alla tesi (Allegato 2).

3. La modalità di somministrazione e la raccolta delle risposte

Agli Uffici di Piano che hanno preso parte al lavoro di ricerca è stata preliminarmente presentata una chiara illustrazione del progetto, attraverso:

- una lettera di invito alla partecipazione (Allegato 3), inviata via mail insieme al questionario *on-line*: in questo documento è stata chiarita la finalità della ricerca, cosa si intendesse per "coordinatore tutela minori" (ovvero colui che concretamente si occupa del coordinamento tecnico- metodologico degli operatori) e chiesta la disponibilità a partecipare alla ricerca;
- spiegazioni via mail o telefoniche ai referenti che non hanno risposto al questionario.

I questionari sono stati inviati tramite mail a tutti gli Uffici di Piano attraverso un *software* per sondaggi *on-line* (*SurveyMonkey*) e si è scelta la modalità di auto-somministrazione, lasciando al rispondente tre possibilità:

- rispondere attraverso l'utilizzo del programma *on-line* sul quale è stato progettato il questionario;
- rispondere attraverso la stampa del *file* contenente il questionario e la restituzione a mezzo fax;
- rispondere attraverso la stampa del *file* contenente il questionario e la restituzione in allegato dello stesso a mezzo mail.

Il questionario è stato inviato a tutta la popolazione dei responsabili degli Uffici di Piano Lombardi, ovvero 96 responsabili. Come anticipato, infatti, questo è il numero degli Ambiti sociali territoriali lombardi ed ognuno di essi ha un referente a cui è stato inviato il questionario.

Il questionario è stato somministrato tra il mese di Maggio e il mese di Luglio 2018. Lo schema (tab.6.5) che segue sintetizza i tassi di risposta ottenuti e le modalità prescelte dagli intervistati per fornire le informazioni.

Tabella 6.5 Sintesi dei tassi e delle modalità di risposta prescelte dagli Uffici di Piano.

NUMERO QUESTIONARI INVIATI	RISPOSTE OTTENUTE TRAMITE QUESTIONARIO ON-LINE	INFORMAZIONI REPERITE VIA MAIL	INFORMAZIONI REPERITE VIA FAX	INFORMAZIONI REPERITE TELEFONICAMENTE
96	54	15	0	10
100%	56%	16%	0%	10%

Il *software* per sondaggi *on-line* utilizzato (*SurveyMonkey*), ha permesso la raccolta delle risposte e l'invio dei solleciti: come riportato nella Tabella 6.5, il tasso di risposta *on-line* si è assestato al 56 %, infatti 54 Uffici di Piano su 96 hanno risposto al questionario attraverso quella modalità.

Osservando l'andamento delle risposte raccolte, i responsabili degli Uffici di Piano hanno trovato più difficoltà nel fornire informazioni specifiche rispetto alla tipologia delle forme di gestione dei propri Servizi Tutela Minori (Allegato 3, domande 6 e 7) e alla loro organizzazione specifica (quanti Servizi presenti sull'Ambito, numero di Comuni e di abitanti a cui si riferisce ognuno di questi, presenza al loro interno di coordinatori; Allegato 3, domande da 8 a 12).

Sembra che i responsabili degli Uffici di Piano abbiano voluto collaborare ma senza investire particolarmente nel questionario: laddove sono state richieste informazioni dettagliate, infatti, si è osservato un aumento di mancate risposte.

La mappatura relativa al panorama regionale (riportata nei prossimi paragrafi) è stata possibile, quindi, solo successivamente all'integrazione delle informazioni contenute nei questionari.

Si riportano brevemente, per completezza, i dati emersi dai questionari raccolti e ritenuti significativi.

Gli Uffici di Piano rispondenti

Guardando alla distribuzione territoriale degli Uffici di Piano che hanno risposto (Fig. 6.6), si riporta che la maggior parte dei questionari sono pervenuti dalla provincia di Varese (20%) e di Bergamo (19%).

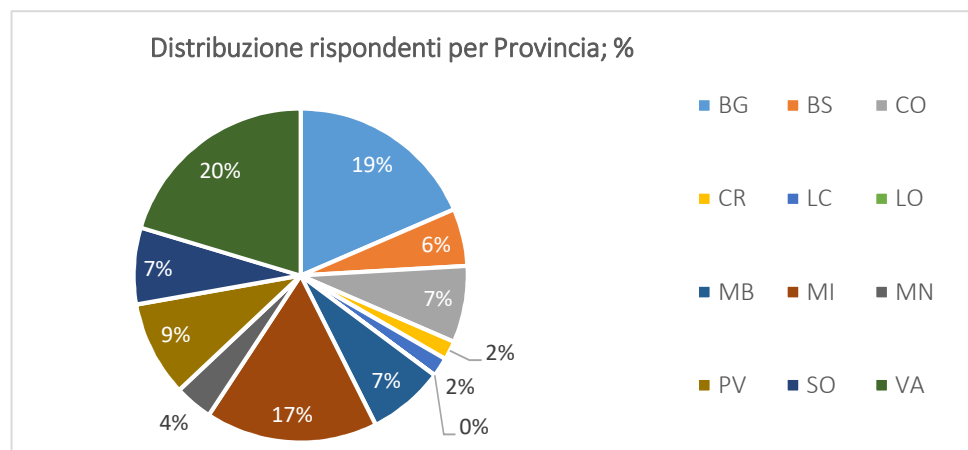


Fig. 6.6 Distribuzione territoriale degli Uffici di Piano rispondenti al questionario – Divisione in Province.

Guardando alle singole Province, rapportando gli Uffici di Piano rispondenti con la totalità di Uffici di piano presenti, emerge il quadro riportato nella Tab. 6.6a.

Provincia	% Uffici di Piano Rispondenti
BG	71%
BS	23%
CO	44%
CR	44%
LC	25%
LO	0%
MN	40%
MI	50%
MB	67%
PV	71%
SO	80%
VA	92%

Tab. 6.6a Percentuale Uffici di Piano rispondenti nelle singole Province lombarde.

Per quanto riguarda gli Uffici di Piano che non hanno risposto, come anticipato, si è proceduto a scrivere una mail chiedendo nuovamente le informazioni contenute nel questionario e, in caso di ulteriore mancata risposta, a telefonare.

Negli scambi di mail e nei contatti telefonici, si è appreso dai referenti degli Uffici di Piano che il periodo della somministrazione è risultato infelice a causa della costruzione e stesura dei nuovi Piani di Zona in cui tali Uffici erano impegnati: ultimate le richieste via mail e le indagini telefoniche, tuttavia, si sono raccolte la maggior parte delle

informazioni. Le domande 2, 3 e 4 (afferenti al nome degli Ambiti sociali territoriali, al numero di Comuni e di abitanti presenti nell'Ambito sociale territoriale) hanno permesso di confermare i dati raccolti in merito alla suddivisione degli Ambiti sociali lombardi nei rispettivi Comuni (presentati nel prossimo paragrafo).

Procedendo con l'analisi dei dati raccolti, si segnala che gli Uffici di Piano rispondenti hanno riportato nella maggior parte dei casi (69%) un unico Servizio Tutela Minori sul proprio territorio (Fig. 6.6b).

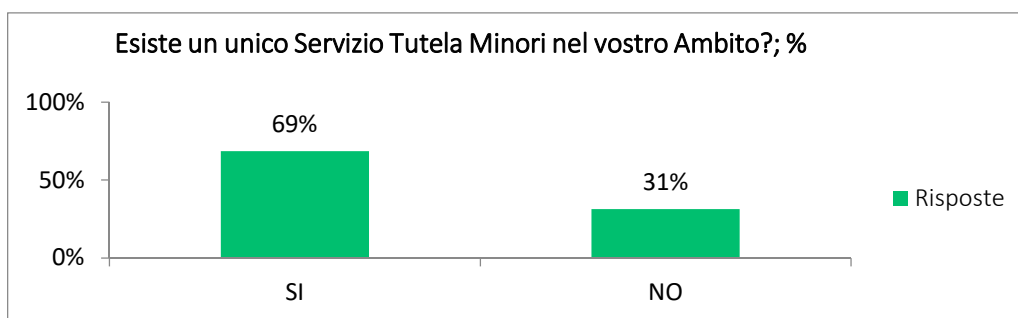


Fig. 6.6b Presenza di un unico Servizio Tutela Minori nell'Ambito sociale territoriale.

All'interno del 69% di Ambiti sociali che presentano un unico Servizio Tutela Minori nel proprio territorio, la quasi totalità (36 su 37) presenta una gestione associata; solo in un caso si tratta di una gestione unitaria a livello comunale (Comune di Busto Arsizio).

Ciò significa che **la maggior parte degli Ambiti sociali rispondenti presenta una gestione associata del Servizio**. All'interno di questi, il quadro delle tipologie di gestione associata scelta è quello riportato nella Fig. 6.6c.

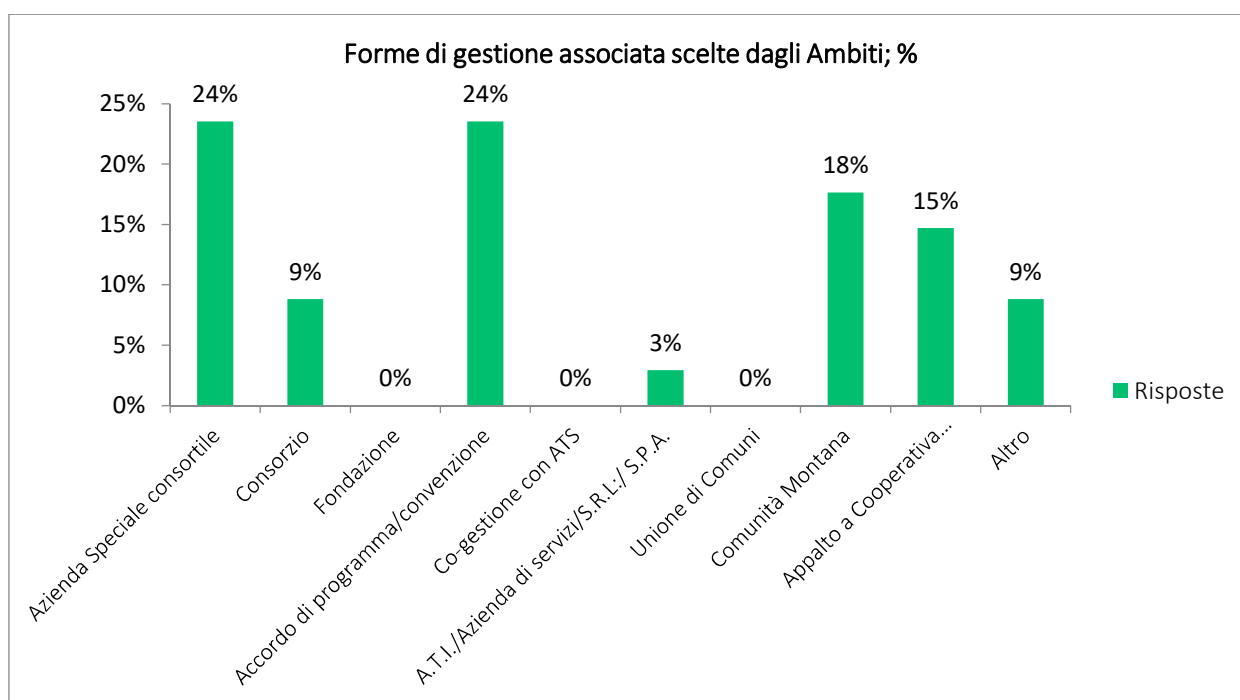


Fig. 6.6c Distribuzione delle tipologie di gestione associata scelta dagli Ambiti sociali rispondenti.

Nel paragrafo successivo, in cui verranno riportati i dati relativi alla mappatura degli Ambiti sociali territoriali e dei relativi Servizi Tutela Minori, si ritroverà il panorama delle forme di gestione diffuse sul panorama regionale limitatamente alle tre tipologie della gestione associata, in economia e mista.

Un altro dato emergente dai questionari è quello relativo alla formalizzazione del ruolo del coordinatore tutela minori: nella maggior parte degli Ambiti sociali rispondenti al questionario (72%), tale ruolo risulta formalizzato in almeno un documento formale.

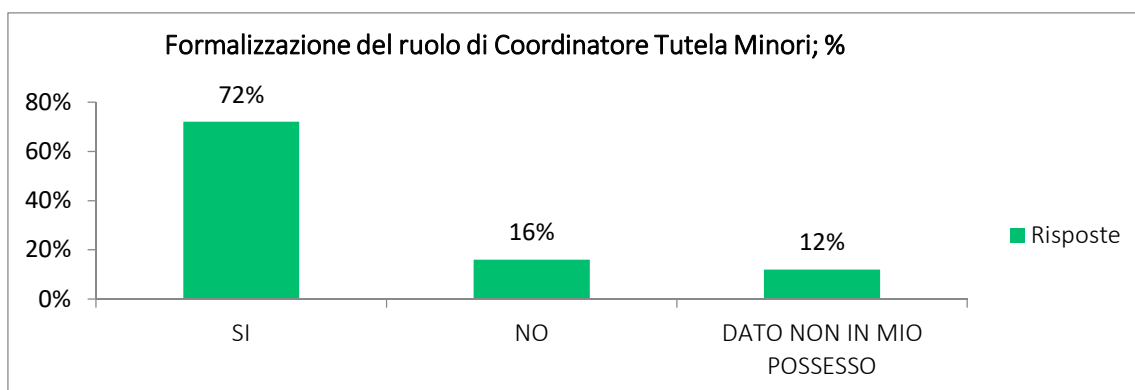


Fig. 6.6d Formalizzazione del ruolo del coordinatore negli Ambiti sociali rispondenti al questionario.

In conclusione al presente paragrafo, si sottolinea che lo strumento del questionario è risultato solo in parte funzionale alla raccolta delle informazioni sul panorama lombardo dei Servizi Tutela Minori.

Raccolti i questionari, si sono infatti contattati gli Uffici di Piano non rispondenti per le informazioni mancanti ed utilizzato l'ausilio del *web* per colmare le ulteriori lacune informative. Infine è stato predisposto un *database* finalizzato a raccogliere i contatti dei vari Servizi e dei relativi coordinatori (indirizzo del servizio, contatto telefonico, e-mail), inserendovi le informazioni raccolte.

Si sottolinea che in questa fase di completamento delle informazioni raccolte con i questionari, un'altra risorsa utilizzata è stata la pregressa conoscenza di chi scrive (connessa all'esperienza lavorativa sul campo) di alcuni Servizi Tutela Minori e di alcuni coordinatori lombardi.

6.4 I DATI SUGLI AMBITI SOCIALI TERRITORIALI LOMBARDI

In questo paragrafo verranno presentati i risultati dell'indagine preliminare condotta grazie alla collaborazione con gli Uffici di Piano della Regione Lombardia. Il primo passaggio di raccolta dati è stato relativo ad informazioni socio-demografiche in merito agli Ambiti sociali territoriali. Definito il criterio di scomposizione dell'universo presentato

all'inizio del precedente paragrafo, si sono raccolti i dati corrispondenti, illustrati nelle tabelle (tab.6.7 e tab. 6.7a) a seguire:

Numero di Comuni lombardi	1516
Numero Province lombarde	12
Numero totale Ambiti sociali territoriali	96
Numero medio di Ambiti sociali per Provincia	8
Numero medio di Comuni per Ambito	21,2

Tab.6.7 Dati generali relativi alla Regione Lombardia.

N.	PROVINCE	N. COMUNI	N. AMBITI SOCIALI	MEDIA N. COMUNI PER AMBITO SOCIALE
1	BG	242	14	17,3
2	BS	205	13	15,8
3	CO	149	9	16,6
4	CR	115	3	38,3
5	LC	86	3	28,7
6	LO	60	1	60
7	MN	66	6	11
8	MI	134	18	7,4
9	MB	55	5	11
10	PV	188	7	20,9
11	SO	77	5	15,4
12	VA	139	12	11,6
	TOT.	1516	96	

Tab. 6.7a Dati relativi alle singole Province lombarde.

Come si evince dalla Tab. 6.7a, la distribuzione è disomogenea tra i vari territori lombardi (nel nostro caso individuati nelle Province).

Rispetto al **numero di Comuni**, la Provincia di Bergamo ne presenta il maggior numero (n.242), a seguire Brescia (n.205), Pavia (n.188) e Como (n.149). Il numero minore lo troviamo in corrispondenza dell'Ambito di Monza e Brianza (n. 55).

Rispetto al **numero di Ambiti sociali territoriali**, la provincia di Milano è quella che ne presenta di più (n. 18) e a seguire, anche in questo caso, abbiamo Bergamo (n.14) e Brescia (n.13), per cui il gran numero di Ambiti sociali pare seguire il numero elevato di Comuni. Da segnalare l'Ambito di Lodi che è unico e corrisponde con il territorio provinciale (nella ricerca del 2015, in precedenza citata¹⁰, venivano invece riportati 3 Ambiti sociali territoriali diversi). In un unico Ambito sono raggruppati ben 61 Comuni, di

¹⁰ Cabiati, 2015.

cui 1 (San Colombano al Lambro) è territorialmente ubicato in provincia di Milano ma facente parte dell'Ambito di Lodi. Si segnala inoltre che rispetto alla ricerca svolta nel 2015 (Cabiati, 2015), 3 Ambiti sociali in provincia di Pavia si sono fusi in 1 unico Ambito distrettuale nel 2018.

Relativamente al **numero medio di Comuni per Ambito**, il territorio di Cremona presenta un dato significativo, correlato ad un buon numero di Comuni (n.115) distribuito su un numero esiguo di distretti (n.3). Anche il territorio di Lecco appare significativo in tal senso, infatti ben 86 Comuni sono distribuiti su 3 Ambiti sociali territoriali. Segue Pavia, che a fronte dell'accorpamento di 3 Ambiti sociali (Garlasco, Mortara e Vigevano) in 1 (Lomellina), ha visto l'aumento del numero medio di Comuni per Ambito. Il territorio coincidente con la provincia di Milano, invece, è quello che presenta il maggior numero di Ambiti sociali (18) a fronte del numero totale di Comuni (n.134).

Prima di descrivere le scelte organizzative effettuate dai vari Comuni lombardi per poter adempiere alle funzioni di tutela minorile, è stato importante prendere in considerazione la composizione socio-demografica che caratterizza ciascun territorio lombardo e che rappresenta il contesto in cui si calano i Servizi Tutela Minori da noi osservati. In Appendice (Allegato 1) vengono presentati per ciascun territorio (coincidente con la Provincia) la suddivisione in Ambiti sociali territoriali (numero e nominativo) e nel numero di enti locali afferenti. Nella colonna di sinistra vengono riportate le informazioni in merito alla superficie del territorio, al numero di abitanti residenti e alla densità di popolazione nella Provincia¹¹; nella colonna di destra le informazioni relative agli Ambiti sociali territoriali e ai rispettivi Comuni.

6.5 I DATI SUI SERVIZI TUTELA MINORI LOMBARDI

Una volta ricostruiti i dati in precedenza riportati e la somministrazione del questionario a tutti i responsabili degli Uffici di Piano, è stato possibile procedere con l'identificazione delle forme di gestione prescelte dagli enti locali lombardi e attualmente presenti nei rispettivi Ambiti sociali territoriali.

La distribuzione delle forme di gestione nel territorio regionale

Dall'analisi dei dati effettuata in ordine alle forme di gestione che i singoli Comuni della Regione hanno scelto per l'espletamento del Servizio Tutela Minori (di cui abbiamo scritto nel capitolo 3), la situazione risulta essere quella descritta nel grafico (fig. 6.7b) a seguire:

¹¹ Fonte sito Comuniverso, elaborazione Ancitel 2018 (www.comuniverso.it).

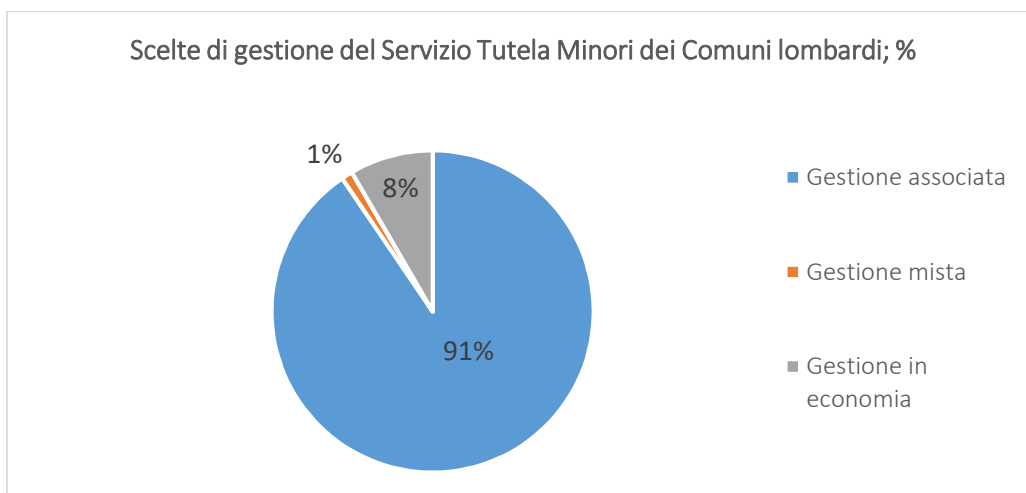


Fig.6.7b Rappresentazione sintetica delle scelte di gestione effettuate dai Comuni lombardi per la realizzazione del proprio Servizio Tutela Minori.

Come si evince dal grafico, nella Regione Lombardia **prevale la gestione associata** quale forma di gestione dei Servizi di tutela minorile con una percentuale del 91%. Significativa resta la presenza di forme di gestione in economia del Servizio con una percentuale dell'8%. Il restante 1% si riferisce alle forme organizzative miste, che prevedono una commistione di più elementi afferenti alle diverse forme di gestione (si veda capitolo 3, paragrafo 3.2).

Nel grafico a seguire (Fig. 6.7c), viene rappresentata la distribuzione della forma associata di gestione nel territorio regionale.

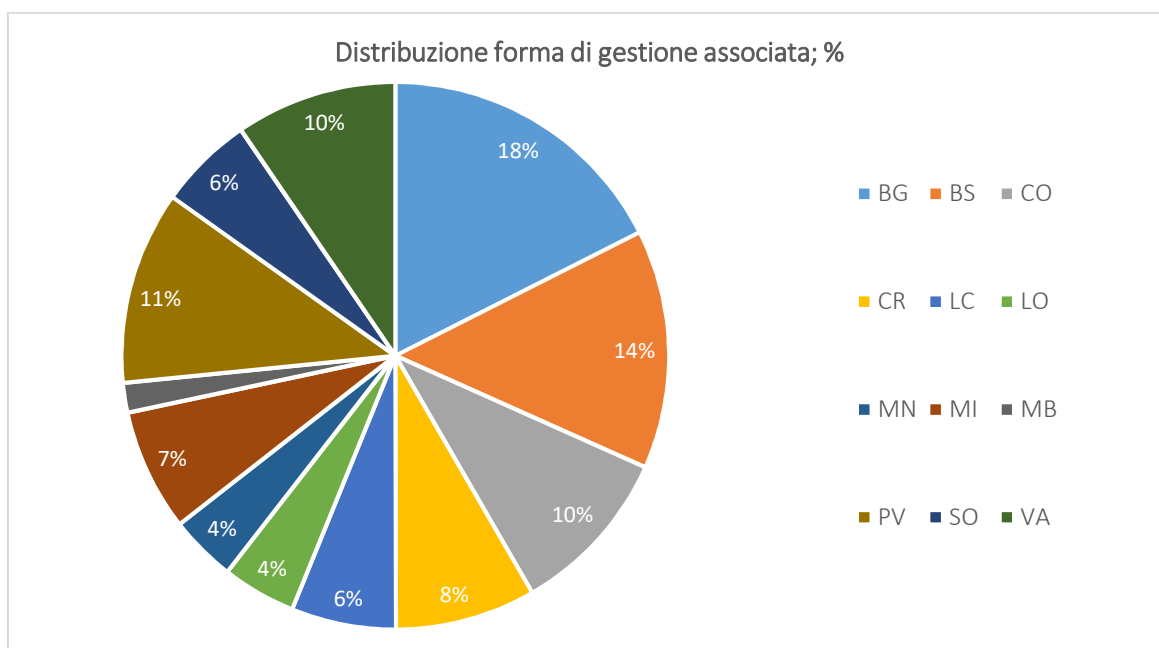


Fig. 6.7c Distribuzione della forma di gestione associata nel territorio regionale.

La forma associata risulta presente in tutte le province lombarde, con una prevalenza sul territorio di Bergamo (18%) e a seguire di Brescia (14%) e Pavia (11%).

Rispetto alla gestione in economia (Fig. 6.7d), invece, emerge una concentrazione significativa nelle Province di Monza e Brianza (25%) e Pavia (25%), a seguire la provincia di Milano (18%).

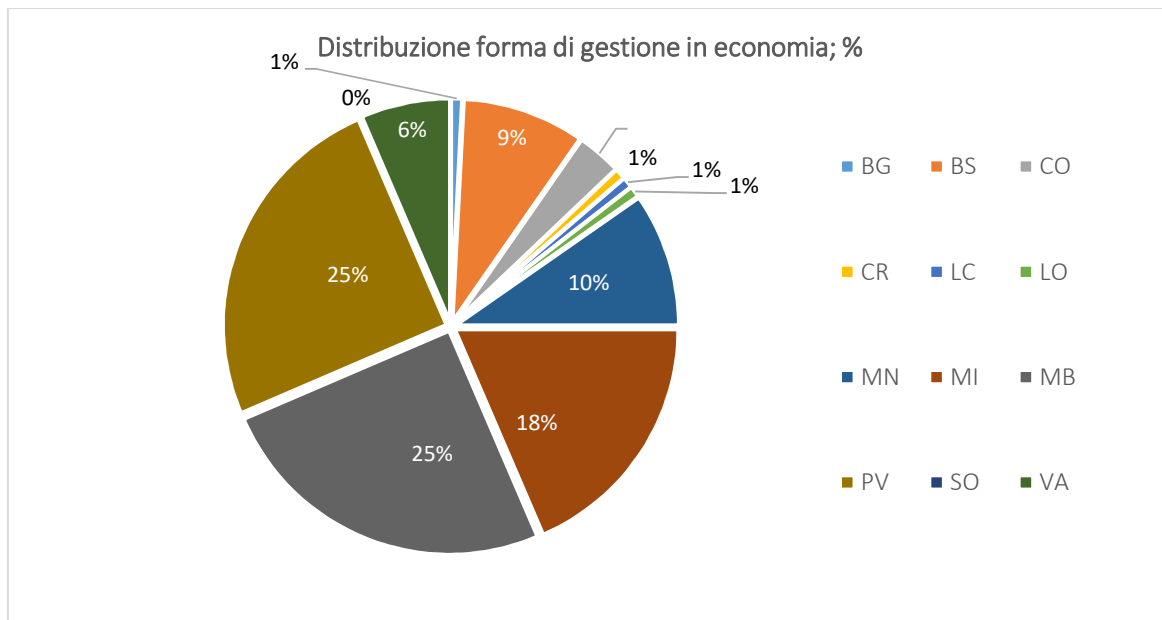


Fig. 6.7d Distribuzione della forma di gestione in Economia nel territorio regionale.

La forma di gestione mista si concentra invece solo in due province lombarde, ovvero Milano (58%) e Como (42%).

Nella Tabella a seguire vengono presentati in forma sintetica i dati raccolti in merito alla diffusione delle diverse forme di gestione dei Servizi Tutela Minori nelle province lombarde (Fig. 6.7e).

PROVINCIA	Presenza della forma di gestione Associata	Presenza della forma di gestione in Economia	Presenza della forma di gestione Mista
BG	100%	0%	0%
BS	94%	6%	0%
CO	92%	3%	5%
CR	99%	1%	0%
LC	99%	1%	0%
LO	98%	2%	0%
MN	82%	18%	0%
MI	75%	17%	8%
MB	44%	56%	0%

PV	84%	16%	0%
SO	100%	0%	0%
VA	94%	6%	0%

Fig. 6.7e Distribuzione delle forme di gestione nelle province lombarde; valori percentuali.

I dati appena riportati, espressi in percentuale, illustrano la realtà regionale: il territorio di Monza e Brianza si distingue come territorio con il più alto numero di Comuni che mantengono all'interno dei Servizi sociali comunali la gestione della casistica di tutela minori (56% dei Comuni afferenti alla Provincia). Nessuna delle altre Province vede la preponderanza della gestione in economia.

Le province di Sondrio e Lecco evidenziano una totale gestione associata, infatti tutti i Comuni afferenti a queste Province hanno optato per questa forma di gestione.

Anche in Provincia di Bergamo, la quasi totalità dei Comuni (241 su 242 totali) hanno optato per una gestione associata.

Le province di Como e Milano vedono la compresenza di tutte e tre le forme di gestione (in economia, associata e mista), mentre le altre (Brescia, Cremona, Lodi, Mantova, Pavia e Varese) presentano solo la gestione associata o in economia, con una netta prevalenza della prima sulla seconda.

Nell'Allegato 1 vengono riportati i dettagli rispetto ai singoli Ambiti sociali provinciali e alle scelte dei loro Comuni in merito alla gestione dei Servizi Tutela Minori.

In conclusione a questo paragrafo, pare importante sottolineare che i dati riportati in Allegato 1 sono stati presentati in modo da poter essere confrontati con quelli rintracciabili nella ricerca svolta nel 2015 (Cabiati, 2015), così che il lavoro svolto possa rappresentarne un aggiornamento nonché la base per continui aggiornamenti successivi.

La distribuzione dei Servizi Tutela Minori nel territorio regionale

La mappatura relativa alle forme di gestione adottate dai vari Comuni lombardi ha messo in evidenza la situazione dei Servizi Tutela Minori presenti sul territorio regionale.

Allo stato attuale risultano attivi **219 Servizi** che, indipendentemente dalla forma organizzativa scelta, si costituiscono come Servizi Tutela Minori all'interno dei Servizi sociali del Comune, su mandato di uno o più enti locali.

Al proposito si riporta che dalla mappatura del 2015 (Cabiati, 2015) ne emergevano 259, quindi il *trend* che inizia ad emergere in Lombardia (in attesa di futuri ulteriori aggiornamenti) è quello di un **accorpamento dei Servizi Tutela Minori ed una loro riduzione quantitativa**.

Nel 2015 i Comuni che sceglievano la forma di gestione in economia rappresentavano il 10% della totalità dei Comuni lombardi; nel 2018 la presenza di tale forma di gestione è scesa all'8%.

Dai dati raccolti nel corso dell'indagine, la distribuzione di questi 219 Servizi Tutela Minori è quella riportata nella Tab. 6.7f e nella Fig. 6.7g.

PROVINCIA	NUMERO DI SERVIZI TUTELA MINORI
BG	15
BS	23
CO	12
CR	4
LC	4
LO	4
MN	17
MI	43
MB	34
PV	40
SO	5
VA	18

Tab.6.7f Distribuzione dei Servizi Tutela Minori in Regione Lombardia – Divisione in Province.

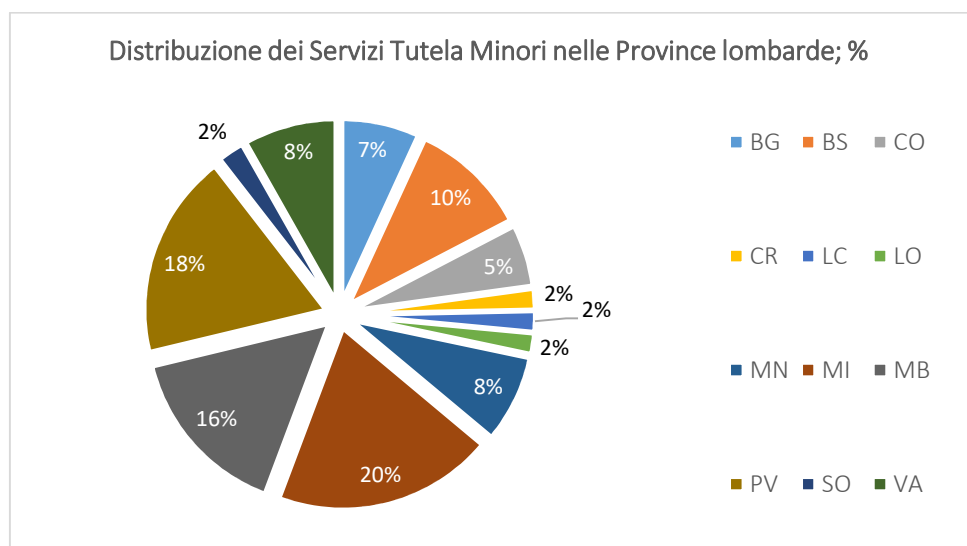


Fig.6.7g Distribuzione dei Servizi Tutela Minori in Regione Lombardia – Divisione in Province.

La maggior parte dei Servizi Tutela Minori sono collocati nelle Province di Milano (20%), Pavia (18%) e Monza Brianza (16%). Le Province in cui il numero di Servizi è più esiguo sono invece Cremona (2%), Lecco (2%) e Lodi (2%).

Per il dettaglio della distribuzione dei Servizi Tutela Minori nelle singole Province lombarde, si rimanda all'Allegato 2.

6.6 I DATI SUI COORDINATORI DEI SERVIZI TUTELA MINORI

L'indagine preliminare appena descritta, come in precedenza affermato, ha costituito un esito della ricerca in sé in quanto rappresenta una mappatura aggiornata del sistema di *Child Protection* lombardo.

Tuttavia essa ha permesso anche di raccogliere dati in merito al gruppo di coordinatori presenti nei Servizi Tutela Minori della Lombardia: per quanto si è potuto appurare, queste informazioni costituiscono un dato inedito.

Il presente paragrafo è finalizzato a rappresentare il quadro che è emerso in merito al numero di coordinatori e alla loro distribuzione nel territorio regionale. Dall'analisi dei dati effettuata, le posizioni di coordinamento nei Servizi Tutela Minori sono complessivamente 128.

Si utilizzerà il termine posizioni di coordinamento invece che quello di coordinatori, in quanto un medesimo coordinatore (come vedremo) può ricoprire più di una posizione, esercitando il ruolo in più Servizi Tutela Minori contemporaneamente.

La distribuzione delle posizioni di coordinamento nelle varie province lombarde è quella descritta nella Fig. 6.8 a seguire.

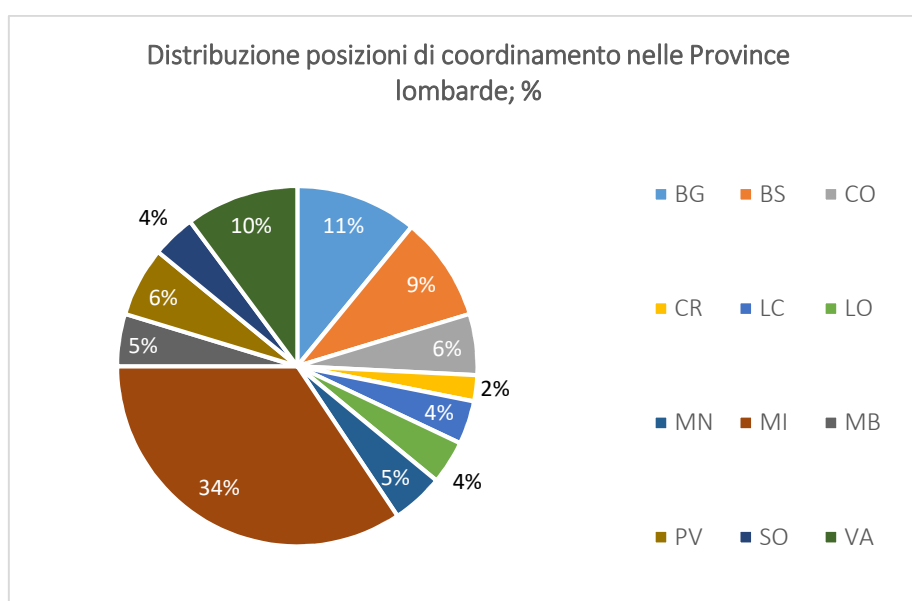


Fig. 6.8 Distribuzione delle posizioni di coordinamento nelle Province lombarde.

E' possibile notare che la maggior parte delle posizioni di coordinamento si colloca in Provincia di Milano (34%), anche in ragione del fatto che sulla sola Città metropolitana di Milano si contano 12 posizioni di coordinamento. A seguire Bergamo (11%), Varese (10%) e Brescia (9%).

La Provincia dove sono presenti meno coordinatori è quella di Cremona (2%).

Dalle analisi condotte risulta che 1361 Comuni lombardi su 1516, ovvero il 90%, prevedono nel proprio Servizio Tutela Minori la figura del coordinatore (Fig. 6.8a).

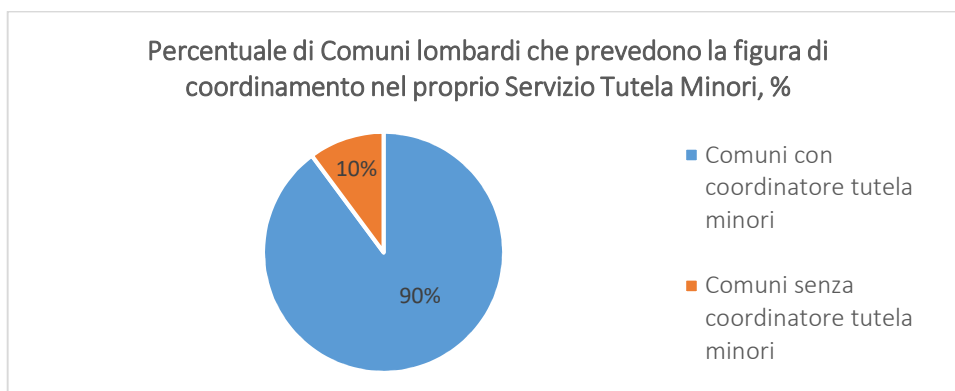


Fig. 6.8a Percentuale di Comuni lombardi che prevedono la figura di coordinamento nel proprio Servizio Tutela Minori.

Questo dato testimonia la significativa presenza, nel sistema di *Child Protection* lombardo, del ruolo indagato dalla presente ricerca. La figura del coordinatore risulta infatti significativamente presente nei Servizi Tutela Minori lombardi e per questo merita attenzione.

Di seguito, nella Tab. 6.8b, si riporta il dettaglio delle posizioni di coordinamento presenti nelle Province lombarde, accostati al numero dei Servizi Tutela Minori presenti sui singoli territori.

Come si potrà notare, il rapporto tra numero di Servizi e coordinatori presenti è particolarmente basso nelle province di Monza e Brianza (0,2) e Pavia (0,2), che in precedenza sono state riportate come le Province con la maggior presenza della forma di gestione in economia. All'interno di questo tipo di gestione, infatti, difficilmente è prevista la figura di coordinamento.

Le province di Lecco (1,3) e Lodi (1,3) sono invece quelle che presentano il maggior numero di coordinatori a fronte del numero di Servizi presenti.

Da meglio specificare è la situazione della provincia di Milano, in quanto sul solo Comune di Milano sono presenti 12 coordinatori: questo significa che sui Comuni della provincia di Milano il rapporto è più basso di quello riportato nella tabella.

PROVINCIA	POSIZIONI DI COORDINAMENTO	N. SERVIZI TUTELA MINORI	RAPPORTO POSIZIONI COORDINAMENTO/N. SERVIZI TUTELA
BG	14	15	0,9
BS	12	23	0,5
CO	7	12	0,6
CR	3	4	0,8
LC	5	4	1,3
LO	5	4	1,3
MN	6	17	0,4
MI	41	43	1,0
MB	6	34	0,2

PV	8	40	0,2
SO	5	5	1,0
VA	13	18	0,7

Tab.6.8b Dati relativi al numero di posizioni di coordinamento in rapporto al numero di Servizi Tutela Minori – Suddivisione in Province.

Si rimanda all'Allegato 2 per il dettaglio della distribuzione delle posizioni di coordinamento negli Ambiti sociali lombardi.

Relativamente alle postazioni di coordinamento e alla loro correlazione con la forma di gestione dei Servizi Tutela Minori, si riporta che su un totale di 128 postazioni lombarde:

- 96 sono presenti all'interno di un servizio gestito in forma associata;
- 28 sono presenti in corrispondenza di un servizio tutela minori gestito in economia;
- 4 sono correlate ad una gestione mista del servizio tutela minori.

Come riportato nella Fig. 6.8c a seguire, **la figura di coordinamento è correlata nella maggior parte dei casi (75%) ad una gestione associata del Servizio Tutela Minori**, ma questa non è l'unica situazione che si osserva. E' possibile infatti riscontrare figure di coordinamento anche in Servizi che prevedono la gestione mista (3%) o in economia (22%). Rispetto alla fattispecie in cui il coordinamento si associa ad una gestione in economia, si specifica che la città di Milano (con le sue 12 postazioni) ha un peso specifico significativo.

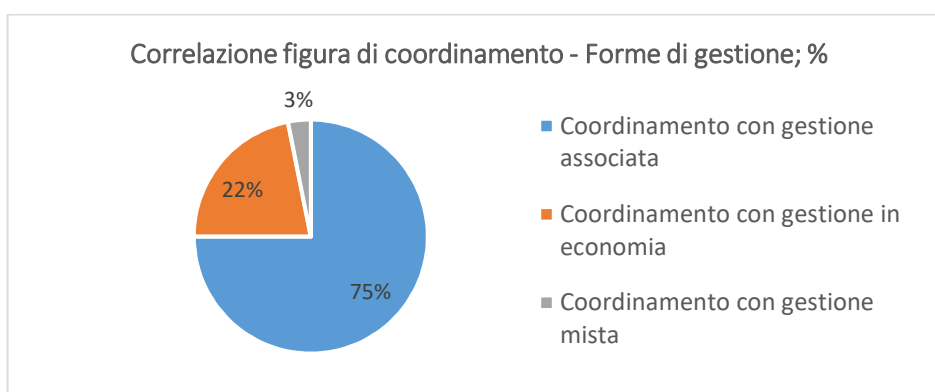


Fig. 6.8c Distribuzione delle postazioni di coordinamento in relazione alle forme di gestione dei Servizi Tutela Minori

A conclusione di questo paragrafo, per completezza si riporta che **a fronte di 128 postazioni di coordinamento, le persone che incarnano il ruolo di coordinatore tutela minori in Lombardia sono 119**. Questo perché:

- 1 coordinatore ricopre il ruolo contemporaneamente in tre Servizi Tutela Minori diversi (in provincia di Varese);
- 5 coordinatori ricoprono in ruolo contemporaneamente in due Servizi Tutela Minori diversi (delle province di Lodi, Mantova, Milano, Pavia e Varese).

Questo dato ci dice che nella maggioranza dei casi, un coordinatore svolge la propria attività in un'unica organizzazione di *Child Protection*.

Una volta individuato il gruppo di coordinatori, reperiti i loro riferimenti e svolte le analisi di cui sopra, ci si è apprestati ad avviare la fase di indagine empirica che li ha coinvolti direttamente e di cui si tratterà nei prossimi capitoli (Capitolo 7 e 8).

L'indagine preliminare ha previsto, tuttavia, un ultimo passaggio più di tipo qualitativo: si è ritenuto interessante, infatti, condurre un *focus group* con dei testimoni privilegiati (coordinatori tutela minori della Provincia di Bergamo), a cui è stato chiesto di riportare la propria prospettiva rispetto all'indagine e ad eventuali focus di interesse da indagare.

6.7 IL *FOCUS GROUP* CON I TESTIMONI PRIVILEGIATI

Al fine di delineare in maniera più approfondita i *focus* della ricerca sul campo, a fianco della rassegna della letteratura e dell'esperienza personale, è parso opportuno svolgere in via preliminare un'indagine esplorativa con alcuni testimoni privilegiati, ovvero alcuni coordinatori di Servizi Tutela Minori. Tale passaggio si è rivelato centrale per iniziare ad esplorare l'oggetto di ricerca partendo dal punto di vista di coloro che svolgono funzioni manageriali nei Servizi di *Child Protection*.

Per perseguire questa finalità si è fatto ricorso allo strumento del *focus group*, ovvero un'intervista rivolta a più persone contemporaneamente, focalizzata su alcuni aspetti specifici, che ha lo scopo di comprendere ed esaminare, nel modo meno direttivo possibile, opinioni, atteggiamenti e motivazioni che inducono ad assumere determinati comportamenti (Corrao, 2000). Il *focus group* non è un'intervista di gruppo, quindi non richiede una risposta individuale di ciascuno dei presenti alle domande del moderatore, ma le risposte nascono dall'interazione di gruppo e dai rimandi tra le varie posizioni espresse. L'interazione tra i partecipanti è la peculiarità principale di questo strumento e il suo tratto costitutivo; esso consente di rilevare le opinioni di un gruppo in merito ad uno o più temi proposti dal moderatore.

Il *focus group* può essere utilizzato in due modi diversi (Krueger in Corrao, 2000):

- utilizzo strumentale. Nelle fasi esplorative e preliminari di ricerche *standard* per far emergere ipotesi da sottoporre a controllo empirico o per costruire un questionario;
- utilizzo indipendente. Ogni qualvolta ci si prefigge lo studio in profondità di un determinato fenomeno.

Nel primo caso, l'utilizzo del *focus group* permette di costruire strumenti che tengano conto dei quadri di riferimento e degli schemi concettuali dei soggetti; nel secondo caso invece permette la descrizione e la conoscenza particolareggiata di un fenomeno,

settoriale o localmente situato, oppure ricerche su temi delicati (Krueger in Corrao, 2000).

Nella presente ricerca si è optato per il primo tipo di utilizzo: non avendo ancora strutturato gli strumenti dell'indagine in modo definitivo, infatti, ho potuto beneficiare dei contenuti emersi dal *focus group* e tenerne conto nelle fasi successive della ricerca.

I partecipanti al *focus group* sono stati cinque coordinatori della Provincia di Bergamo, facenti parte del Gruppo provinciale dei Referenti dei Servizi Tutela Minori.

Tale Gruppo si incontra stabilmente da quasi 15 anni ed anche io ne ho fatto parte durante la mia esperienza sul campo come coordinatore: ho deciso di farvi riferimento in quanto al suo interno da diversi anni sono proposte riflessioni sulla tematica della tutela minori e spesso i coordinatori che ne fanno parte lo utilizzano per confrontarsi sui dubbi, le criticità e le sfide che caratterizzano l'attività manageriale dei Servizi Tutela Minori. Il Gruppo ha una spiccata accezione riflessiva ed è sembrato quindi un contesto idoneo a cui attingere per raccogliere stimoli connessi alla pratica dei coordinatori.

La conoscenza pregressa ha facilitato l'aggancio con i coordinatori ed è stato semplice per me ottenere la loro disponibilità a partecipare al *focus group*. L'invito è stato rivolto all'intero Gruppo (composto dai 14 coordinatori della provincia di Bergamo) e tra i 14 coordinatori, 6 hanno espresso la volontà e la possibilità (tra i vari impegni) a partecipare. Il giorno in cui ha avuto luogo il *focus group*, un coordinatore ha avuto un imprevisto e quindi i partecipanti effettivi sono stati 5, di cui 3 con un'esperienza pluriennale nel coordinamento di Servizi Tutela Minori e 2 con un'esperienza inferiore all'anno. I due coordinatori con meno esperienza erano anche anagraficamente più giovani degli altri tre.

L'aspetto di omogeneità dei partecipanti (tutti coordinatori di Servizi Tutela Minori facenti parte dello stesso gruppo provinciale e tutti assistenti sociali) ha favorito la percezione dell'essere tra pari e l'emergere di una discussione spontanea; l'aspetto di eterogeneità (diverse età anagrafiche ed esperienze di coordinamento, presenza di entrambi i sessi) ha permesso di raccogliere un ventaglio di prospettive diverse sul tema proposto.

A proposito dei tratti di eterogeneità, si riporta che ad inizio riunione si è colto un leggero timore reverenziale da parte dei due giovani (sia in termini anagrafici che di esperienza) coordinatori nei confronti degli altri tre più esperti: tale aspetto si è gradualmente attenuato poi durante lo svolgimento del *focus group* e non ha rappresentato un ostacolo alla buona riuscita dello stesso.

Il numero contenuto di partecipanti ha permesso un'agevole organizzazione dell'incontro e un buon approfondimento dei temi trattati. L'incontro si è svolto nella consueta sede degli incontri del Gruppo dei coordinatori, ambiente familiare e conosciuto da tutti, nonché funzionale: la riunione si è svolta attorno al tavolo circolare solitamente utilizzato per le riunioni del Gruppo.

Io ho svolto il ruolo di moderatrice ed una collega assistente sociale mi ha accompagnata in veste di osservatrice: quest'ultima era sconosciuta ai partecipanti ed è stata presentata loro in fase di accoglienza iniziale quale collega ingaggiata per tenere traccia dei contenuti e facilitare logisticamente la realizzazione del *focus group*.

Lo stile di conduzione è stato semi-direttivo, in quanto ho lasciato spazio all'interazione spontanea ma sono anche intervenuta per equilibrare gli interventi dei partecipanti o per riportare la discussione sui temi di interesse dichiarati in apertura.

Come anticipato, avevo una pregressa conoscenza dei coordinatori coinvolti, in quanto in passato ho fatto parte del medesimo Gruppo: le buone relazioni già esistenti non solo tra loro ma anche tra loro e me hanno permesso la strutturazione di un clima rilassato e positivo e quindi si sono rivelate una risorsa preziosa.

Tuttavia, ho posto attenzione nel dosare la vicinanza relazionale che mi legava ai partecipanti e nel chiarire il mio ruolo durante il *focus group*: i managers erano infatti abituati ad interagire con me quale collega e, nonostante fosse stato chiarito il mio ruolo in quella sede, a tratti hanno fatto riferimento alla nostra esperienza comune nei Servizi, chiamandomi in causa in quanto coordinatore. A tal proposito mi sono impegnata a mostrare interesse verso tutti e ad alimentare la sintonia relazionale ereditata dalla comune partecipazione al Gruppo dei referenti Servizi Tutela Minori bergamaschi ma ho altresì evitato di esprimere opinioni e segnali di approvazione o disapprovazione in merito a quanto portato dai partecipanti.

Le funzioni da me ricoperte in quanto moderatore sono state tre (Zammuner, 2003):

- produzione. Far emergere e discutere le informazioni relative allo scopo di ricerca;
- facilitazione. Favorire l'organizzazione della discussione, il mantenimento dell'attenzione sul tema, il confronto tra le posizioni emerse;
- delucidazione. Far funzionare il gruppo superando le barriere psicologiche che si possono formare al suo interno.

L'attenzione maggiore, in qualità di moderatore, è stata quella di evitare che si formassero due sottogruppi (coordinatori esperti e coordinatori meno esperti) polarizzati e al fatto di ottenere informazioni utili per gli obiettivi prefissati senza divagare eccessivamente (data l'ampiezza degli stimoli iniziali forniti ai partecipanti).

Ho utilizzato una traccia di discussione contenente una breve lista di temi e domande da porre ai partecipanti ma poi ho lasciato loro spazio di espressione libera. Partecipare a un *focus group* non significa infatti parlare liberamente di un certo argomento, senza finalità specifiche (Stewart e Shamdasani, 1990): gli interventi devono essere coerenti con lo scopo che ci si propone di raggiungere e che va esplicitato ai partecipanti.

In questo caso, nella fase iniziale del *focus group* ho comunicato ai coordinatori le mie domande di ricerca, tratteggiando per sommi capi gli steps ipotizzati per implementare l'indagine. Successivamente ho esplicitato la mia volontà di integrare le domande di ricerca, ipotizzate sulla scorta della rassegna della letteratura nazionale e internazionale nonché della mia esperienza sul campo, con gli stimoli legati alle loro prospettive ed esperienze. La volontà dichiarata è stata quindi quella di raccogliere il bagaglio esperienziale relativo alla loro pratica professionale per andare ad arricchire le domande di ricerca già focalizzate.

Per stimolare la riflessione, ho inizialmente fatto riferimento ad una serie di domande:

- a vostro parere, c'è necessità di produrre conoscenza sul ruolo del coordinatore nei Servizi Tutela Minori? Perché?
- cosa ne pensate di una ricerca che ha questo obiettivo?
- cosa può essere interessante e utile approfondire rispetto al ruolo di coordinatore tutela minori?

La discussione si è aperta in modo molto ampio, per poi procedere su temi via via più specifici.

L'incontro è durato 1 ora e 33 minuti ed è stato audioregistrato, su espresso consenso dei partecipanti. Si è provveduto poi a sbobinare il contenuto della riunione per poterlo analizzare ed utilizzare ai fini previsti.

L'analisi del contenuto del *focus group* è avvenuta tramite l'analisi del testo della sbobinatura effettuata e le domande guida dell'analisi sono state:

- quali sono gli argomenti più importanti che sono stati discussi?
- quali sono le differenze rispetto a ciò che ci si attendeva dall'incontro?

6.7.1 I temi emersi

Si prenderanno in esame ora i temi emersi come significativi nel *focus group*, contenuti di interesse che hanno integrato quelli emersi dalla letteratura presa in esame e dalla mia esperienza.

1. *Diffondere conoscenza sul ruolo*

In merito alle prime due domande - stimolo sopra riportate, i coordinatori partecipanti hanno riportato l'estrema importanza di fare ricerca e produrre conoscenza sul loro ruolo, per varie ragioni.

I coordinatori hanno ripercorso le fasi che li hanno portati ad assumere il ruolo, descrivendo un quadro eterogeneo nelle **modalità di assunzione** dello stesso e situazioni attuali diverse in termini di **formalizzazione** dell'incarico.

Nelle loro parole si è trovata conferma rispetto al fatto che quello del coordinatore sia un **ruolo molto legato alla pratica concreta dei Servizi** e alle esigenze che via via emergono negli stessi. I partecipanti più maturi dal punto di vista anagrafico hanno riportato che tale ruolo, nella loro esperienza e per quanto hanno potuto osservare in altre organizzazioni di tutela minorile, è nato in corrispondenza del ritiro delle deleghe delle allora ASL in favore dei Comuni (a seguito delle modifiche introdotte dalla L.328/000) e si è modulato in modo diverso nei vari Servizi in quanto ha dovuto rispondere alle loro specifiche esigenze organizzative.

A loro parere, dall'inizio degli anni 2000 in poi, il ruolo si è modificato fino ad arrivare alla situazione di estrema eterogeneità che si osserva oggi nel panorama dei Servizi: alcune organizzazioni contemplano questo ruolo nei loro organigrammi, altre no; alcuni coordinatori hanno un incarico formalizzato e riconosciuto a livello ufficiale, mentre altri

lo esercitano in modo sostanziale senza alcun riconoscimento formale o economico da parte delle proprie organizzazioni. Dai managers, quindi, è emersa l'importanza di avere informazioni rispetto alla situazione lombarda, nei termini della presenza, formalizzazione e caratterizzazione del ruolo.

I coordinatori, all'interno del *focus group*, si sono chiesti se tale figura esista o meno in tutti i Servizi Tutela Minori lombardi, anche a fronte della contrazione di risorse che caratterizza il panorama attuale dei Servizi sociali.

E' stato riportato che produrre conoscenza su questo ruolo potrebbe fornire informazioni utili a chi organizza i Servizi Tutela Minori, nei termini di una maggior conoscenza sul ruolo ma anche di possibile esplicitazione dei motivi per cui tale ruolo è importante ai fini del buon funzionamento dei Servizi di *Child Protection*. Questo tema è stato portato con convinzione da tutti i partecipanti, in quanto tutti i managers hanno dichiarato di essere convinti della fondamentale importanza di questo ruolo ai fini di un buon funzionamento dei Servizi Tutela Minori. I coordinatori hanno riportato che sarebbe auspicabile che la conoscenza prodotta sia strettamente legata alla pratica, così da risultare utile ai professionisti che operano sul campo.

2. Focus di approfondimento possibili

Rispetto agli aspetti del ruolo potenzialmente da approfondire, i managers hanno riportato diverse questioni, di seguito sintetizzate.

- Tema delle competenze del coordinatore tutela minori

Un tema ricorrente nel *focus group* è stato quello delle **competenze dei coordinatori tutela minori**, intese come ciò che viene loro richiesto.

Da quanto hanno riportato i coordinatori, in merito a questo tema molto appare **discrezionale e poco definito**: in parte tale aspetto pare collegato alla storia del ruolo. A loro parere, avere indicazioni in merito alle competenze richieste ai coordinatori dei Servizi Tutela Minori risulterebbe importante per chi attualmente esercita il ruolo ma anche per i professionisti che si trovano ad assumerlo *ex novo* (magari senza particolari indicazioni organizzative in merito). Dalle parole dei coordinatori emerge la percezione di un **ruolo complesso e multiforme**, che a tratti può intimorire e che per essere esercitato in modo adeguato avrebbe bisogno di qualche accompagnamento o linea di indirizzo (da calare poi nello specifico della propria organizzazione).

- Rapporto Coordinamento – Esperienza pregressa sul campo della tutela minori

I coordinatori partecipanti al *focus group* hanno riportato di conoscere sia coordinatori con una pregressa esperienza sul campo nella tutela minori che altri privi di un retroterra operativo in questo ambito.

Questa è apparsa quindi come una variabile da indagare, stante una loro globale convinzione che l'esperienza pregressa come operatore di tutela minori sia fondamentale ai fini dell'esercizio del coordinamento in questo ambito. In questo caso le dimensioni riportate come interessanti da indagare sono state due: **l'esperienza pregressa sul campo nei servizi di *Child Protection* e la formazione professionale dei coordinatori.**

- *Compresenza del ruolo di coordinamento e di attività a diretto contatto con l'utenza*

Le esperienze dei coordinatori partecipanti al *focus group* sono risultate eterogenee anche rispetto alla **compresenza**, nei loro attuali piani di lavoro, di **attività di coordinamento e attività a diretto contatto con l'utenza**. Capire quanti dei coordinatori lombardi mantengano anche la parte operativa di lavoro a diretto contatto con l'utenza è apparso quindi interessante, a maggior ragione perché i coordinatori sono apparsi divisi su due posizioni: da un lato chi vive questa compresenza come arricchente, dall'altro chi l'ha vissuta o la vive come confusiva; da un lato chi ha scelto di mantenere una parte operativa perché motivante e dall'altro chi non l'ha scelta ma ha semplicemente recepito la decisione della propria organizzazione in tal senso.

- *Gestione del gruppo degli operatori*

Un tema molto presente nel *focus group* è stato quello del **rapporto tra il coordinatore e gli operatori** che lavorano a diretto contatto con le famiglie e i minori. E' emerso come compito significativo dei coordinatori accompagnare gli operatori e sostenere il loro lavoro, sia negli aspetti concreti afferenti all'organizzazione del lavoro che rispetto al loro benessere e alla loro tutela personale e professionale.

I coordinatori partecipanti all'incontro hanno chiarito che, a loro parere, **la tutela e il supporto degli operatori non deve trasformarsi però in una loro sostituzione**: rispettare l'autonomia professionale e d'azione degli operatori, per quanto difficile da preservare in alcune occasioni, è secondo loro molto importante, sia in termini di sostenibilità sia perché porta gli operatori a costruirsi competenze che poi possono spendere nel loro lavoro.

Anche il tema delle **buone relazioni tra il coordinatore e la propria equipe**, nonché del riconoscimento sostanziale del ruolo di coordinamento da parte degli operatori (a fianco dell'incarico formale), sono stati riferiti come aspetti fondamentali per un buon funzionamento interno al Servizio Tutela Minori.

Si è toccato anche il tema specifico degli **operatori neofiti o giovani** che iniziano a lavorare nei Servizi Tutela Minori e dell'importanza che un coordinatore li affianchi, per evitare che vengano sopraffatti dal carico che un Servizio Tutela Minori comporta e decidano di cambiare lavoro.

A proposito del **carico emotivo e di stress** che comporta il lavoro in *Child Protection*, i coordinatori si sono espressi descrivendo questo ambito di lavoro come molto complesso e a forte impatto emotivo, con una sua specificità in tal senso. Dalle loro parole, infatti, emerge come nelle loro prospettive questo aspetto sia caratterizzante questo specifico ambito di lavoro sociale più di altri.

In conclusione rispetto al rapporto con gli operatori, è stato toccato anche il tema della **contrazione delle risorse economiche**: i coordinatori che hanno partecipato al *focus group* ritengono importante coinvolgere gli operatori nelle riflessioni attinenti a questioni di sostenibilità degli interventi e anche in passaggi più politico-strategici, non strettamente legati solo alla gestione tecnica delle situazioni.

Rispetto a questo nucleo tematico, quindi, sono emerse numerose questioni di interesse: il rapporto tra coordinatore e equipe di operatori è sembrato un nodo centrale di approfondimento anche in questa sede, a conferma di quanto rintracciato nella rassegna della letteratura. Esso infatti, come vedremo, ha riguardato tutte le fasi della ricerca poi implementata.

- *Capire il trend in merito alle forme di gestione e alla composizione delle equipe dei Servizi Tutela Minori lombardi*

Nel *focus group*, come in precedenza accennato, è emersa una estrema eterogeneità vissuta e osservata dai coordinatori in merito alle **forme di gestione** dei Servizi Tutela Minori e alla **composizione delle loro equipe**.

Entrambe queste variabili sembrano influenzare molto, a loro parere, l'esercizio del ruolo di coordinamento ed essere collegate alla storia del sistema di *Child Protection* lombardo dalla legge 328/00 in poi.

- *Metodologia di lavoro e cultura di Servizio*

Un ulteriore tema, di sicuro interesse, emerso nel *focus group* attiene al ruolo che i coordinatori tutela minori svolgono nel dare un **indirizzo metodologico** ai propri operatori e nel contribuire alla costruzione di una cultura di Servizio, che garantisca alle persone che vi accedono di ricevere un'accoglienza e un accompagnamento coerente e non legato alle caratteristiche del singolo operatore con cui interfacciano.

Indagare questa ipotetica funzione del coordinatore ha a che fare con le riflessioni svolte in precedenza sul *management* culturale e sull'importanza che rivestono queste dimensioni nel funzionamento di un'organizzazione di *Child Protection*. Senza alcuno stimolo da parte del moderatore, sono stati i coordinatori stessi ad introdurre termini quali **cultura, stile e valori**: questi riferimenti hanno fornito un'indicazione positiva, per quanto non rappresentativa, in merito al fatto che l'approccio culturale allo studio delle

organizzazioni potesse essere una buona lente di osservazione da adottare nella presente ricerca.

6.7.2 Qualche riflessione utile alla ricerca

I contenuti emersi dal *focus group* sono stati molti ed interessanti: essi hanno costituito per lo più una conferma delle domande di ricerca ipotizzate, ma hanno permesso anche un'integrazione di queste ultime con aspetti più specifici e dettagliati.

Sicuramente dal *focus group* è emerso un interesse dei coordinatori partecipanti all'approfondimento del tema di ricerca; i contenuti da loro evidenziati hanno spaziato tra dimensioni più informative e oggettive (forme di gestione dei Servizi, composizione equipe, presenza o meno di figure di coordinamento nei Servizi) ad altre più di senso.

Anche questo aspetto è stato tenuto in considerazione nella definizione del disegno di ricerca e del metodo di indagine: è parso evidente che alcune informazioni e questioni potevano essere intercettate con strumenti *standard*, mentre altri nodi tematici avrebbero richiesto approfondimenti più di tipo qualitativo.

Dalla fase di indagine esplorativa è emersa la capacità, da parte dei coordinatori, di far convergere aspetti amministrativi, politici, organizzativi, di relazione con gli attori sociali e istituzionali del territorio, mantenendo un'attenzione specifica ai bisogni degli utenti e alle risorse in gioco. Il quadro emerso in merito a questo ruolo, quindi, è quello di una figura completa, di ampio respiro e capace di avere in mente i processi organizzativi nel suo complesso.

Tutto ciò premesso, è parso ancora più interessante procedere con l'avvio dell'indagine ed immergersi in questa realtà così multiforme e poco definita ma anche così accattivante.

Domande interessanti hanno costellato quindi l'inizio della vera e propria indagine rivolta ai coordinatori: che caratteristiche assume questa figura nei Servizi Tutela Minori lombardi? Come si sarebbero combinati i primi dati raccolti nell'indagine preliminare con quelli raccolti nelle fasi successive della ricerca? E' possibile ipotizzare che il fatto di svolgere la propria attività in Servizi che hanno organizzazioni interne così diverse e come oggetto di lavoro il sociale (con l'eterogeneità, l'imprevedibilità e l'incertezza ad esso connesse) porti i coordinatori ad agire in modi simili?

Da tutto ciò che è stato sopra esposto è nata l'intuizione di strutturare il lavoro di ricerca, avente come obiettivo la comprensione del ruolo del coordinatore dei Servizi Tutela Minori.

6.8 LIMITI E POSSIBILI ULTERIORI SVILUPPI DELL'INDAGINE PRELIMINARE

Rispetto all'indagine preliminare svolta e ai dati fin qui riportati, pare importante non solo evidenziare gli aspetti di interesse (come svolto finora) ma anche mettere in evidenza qualche limite e spazio di ulteriore sviluppo possibile.

Rispetto alla parte di indagine preliminare sui Servizi Tutela Minori lombardi e sulle loro forme di gestione, si riporta che inevitabilmente un limite è rappresentato dalla **mutevolezza dell'oggetto indagato**: le forme organizzative non sono stabili nel tempo in maniera definitiva, pertanto alcuni dati potrebbero a distanza di un periodo non definibile di tempo, risultare poco aggiornati. Lo stesso vale per il numero di coordinatori presenti e la loro distribuzione nel panorama lombardo.

Un ulteriore limite connesso a questa parte dell'indagine preliminare, come accennato in precedenza, si è riscontrato rispetto alla difficoltà di compilazione del questionario da parte di alcuni responsabili degli Uffici di Piano, a causa degli impegni connessi alla stesura dei nuovi Piani di Zona (2018-2020) ma anche forse al fatto che il tema indagato non è stato avvertito come prioritario da loro in quel momento.

Quest'ultima riflessione si associa alla percezione dei coordinatori (raccolta nel *focus group*) in merito al fatto che il loro ruolo non sia tra le priorità di chi si occupa di programmazione sociale nei territori.

Tali difficoltà nel raggiungere i responsabili degli Uffici di Piano tramite il questionario a loro rivolto, sono state compensate da una raccolta telefonica delle informazioni. Si è già ricordato che si è deciso di non approfondire le specifiche forme di gestione associata, quindi questo potrebbe costituire un altro sviluppo ulteriore alla presente ricerca.

Sicuramente questi responsabili sono interlocutori interessanti e sicuramente si sarebbe potuta approfondire maggiormente la loro prospettiva sul tema del coordinamento nei Servizi Tutela Minori (così come quella dei responsabili di servizio), anche alla luce dei contenuti emersi nel *focus group*.

Rispetto al *focus group*, invece, si identifica un limite nel numero ridotto di partecipanti: i contenuti emersi sono stati infatti il prodotto della riflessione congiunta di 5 coordinatori e il numero ridotto inevitabilmente comporta il rischio di un'influenza reciproca forte e di uno scarso pensiero divergente (ma magari anche generativo di prospettive diverse) al suo interno.

7 L'INDAGINE QUANTITATIVA CHE HA COINVOLTO I COORDINATORI

Dopo aver svolto l'indagine preliminare sulle organizzazioni di tutela minori lombarde e aver individuato la popolazione dei coordinatori attivi in questo sistema di *Child Protection*, nonché dopo aver recepito gli stimoli dal *focus group* con i cinque coordinatori bergamaschi, ci si è dedicati alla conoscenza empirica della popolazione lombarda.

Come anticipato, nessuna ricerca è stata mai svolta su queste figure e non è stato possibile rintracciare alcun dato su di loro: l'indagine quindi (come in precedenza esplicitato in merito al disegno di ricerca) ha puntato inizialmente a descriverne le caratteristiche per poi entrare nel merito di un approfondimento sul loro ruolo professionale. Questo capitolo tratterà della parte di indagine per cui si è scelto un metodo quantitativo, mentre il prossimo capitolo (Capitolo 8) verterà sulla parte di indagine caratterizzata da un metodo qualitativo.

La compresenza di due metodi di indagine diversi si è ritenuta utile per comporre un quadro il più possibile ampio e composito in merito a come il ruolo si configura nel panorama lombardo.

7.1 GLI OBIETTIVI

Dopo aver effettuato la rassegna del materiale presente nella letteratura nazionale ed internazionale sul livello manageriale dei Servizi di tutela minorile, l'obiettivo che ha guidato il presente lavoro di ricerca è stato quello di effettuare una rilevazione diretta sul ruolo del coordinatore, tenendo il contesto lombardo come riferimento territoriale.

Nel contesto indagato, questa rappresenta un'attività importante, mai effettuata prima in Italia (per quanto è dato di sapere) e atta a conoscere realmente la situazione dei coordinatori nelle organizzazioni impegnate in questo ambito di intervento professionale. Al fine di indagare l'oggetto d'indagine, è stato necessario attrezzarsi per affrontare una complessità dovuta alla difficoltà di rilevare temi che per loro natura non si prestano alle tradizionali modalità di rilevazione, quanto anche rispetto alla formulazione delle domande che potessero essere efficaci ai fini dell'esplorazione ambita.

Si è chiesto a tutti i coordinatori tutela minori della Lombardia di descriversi e di esprimersi rispetto ad alcuni temi connessi al loro ruolo, mantenendo il *focus* in alcuni casi su informazioni oggettive (relative alle loro caratteristiche e a quelle del proprio contesto lavorativo), in altri sulla loro opinione in merito ad alcuni aspetti caratterizzanti l'esercizio del proprio ruolo.

Lo schema a seguire (Fig.7.1) rappresenta i temi indagati con la distinzione tra ciò che ci si è prefissati di rilevare in termini di informazioni oggettive e in termini di opinioni dei coordinatori.

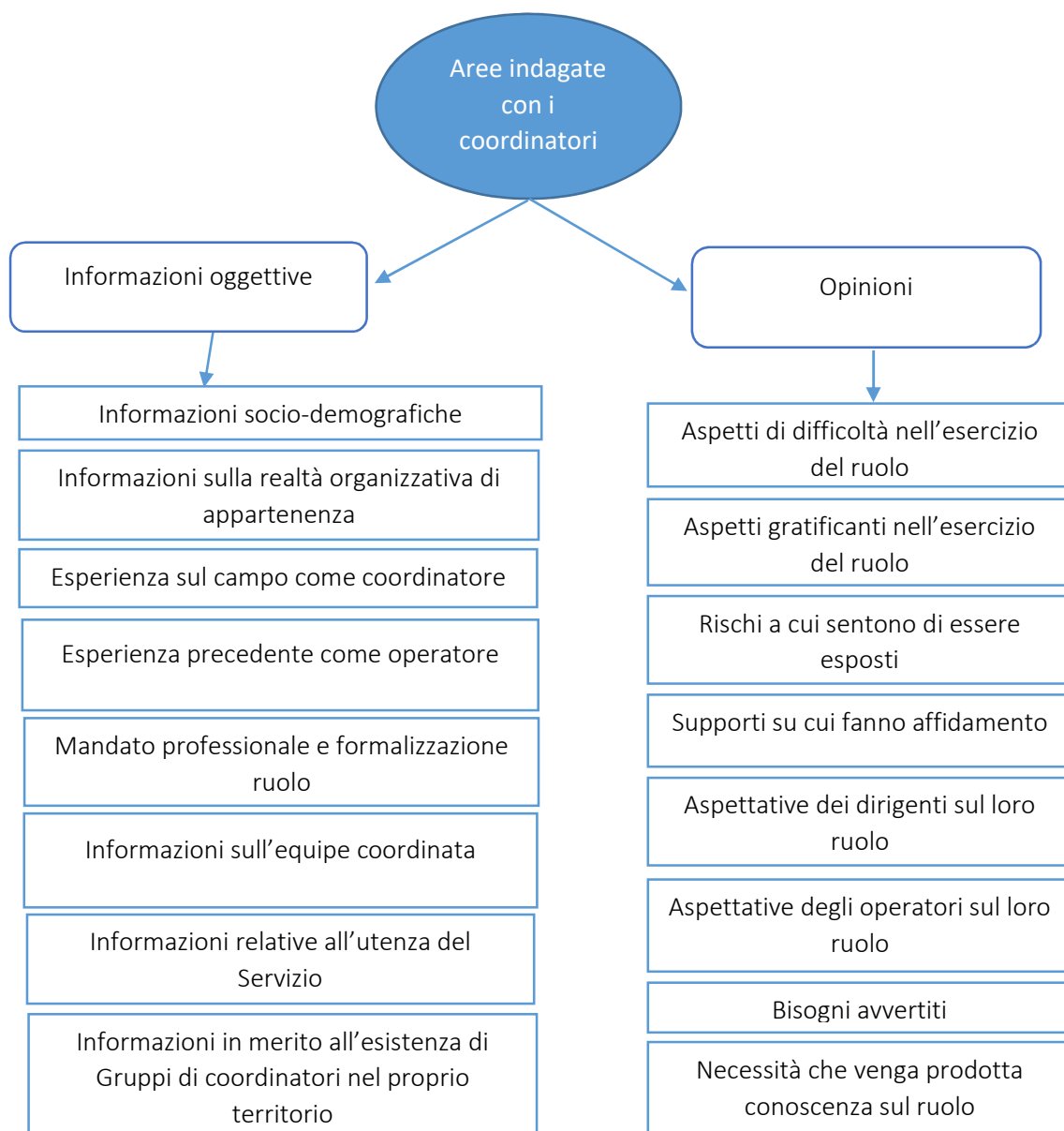


Fig. 7.1 Sintesi dei temi indagati nella parte quantitativa dell'indagine.

Più precisamente, i quesiti di base che ho identificato e su cui ho costruito azioni di esplorazione e di analisi sono sintetizzabili nei seguenti punti:

- dal punto di vista socio-demografico chi sono i coordinatori impegnati nei Servizi Tutela Minori lombardi?
- qual è il profilo del coordinatore medio in termini di sesso, età, titolo di studio, esperienza professionale nell'ambito, albo professionale di appartenenza?
- i coordinatori nei sistemi di *Child Protection*, come rappresentano il loro ruolo in termini di difficoltà, rischi e gratificazioni?
- chi o cosa li aiuta nel loro lavoro e quali sono le aspettative che sentono proiettate sul proprio ruolo?

- quanto ritengono importante che venga prodotta e diffusa conoscenza sul loro ruolo e perché?

Queste domande sono parse interessanti per varie ragioni:

- ai fini di una **maggior conoscenza del ruolo**, su cui è rinvenibile poco materiale;
- per **permettere alle organizzazioni di tutela minorile di avere un'idea più precisa dei tratti che caratterizzano la pratica dei coordinatori**, così da valutare, in base alle proprie esigenze, se dotarsi o meno di questo tipo di figura al proprio interno;
- per **diffondere, all'interno del gruppo lombardo dei coordinatori, esperienze e percezioni relative all'esercizio del ruolo**, che possano orientare il loro lavoro quotidiano e aiutare i neofiti nell'assunzione di questo ruolo così delicato.

I punti di interesse esplicitati sopra sembrano inoltre acquisire ulteriore significatività in questa fase in cui le continue e pressanti contrazioni di risorse attanagliano i sistemi di *welfare* locali: di fronte a questa situazione, sembra infatti essere **sottoposto a vaglio e messo a rischio di continuità tutto quanto non abbia un'evidente funzione specifica ed importanza**. Diffondere conoscenza sul ruolo, partendo dalle esperienze concrete dei coordinatori che lo stanno esercitando in Lombardia, potrebbe portare ad un impiego più consapevole di queste figure e ad una loro maggiore continuità nei Servizi di *Child Protection*.

Le informazioni e i temi di indagine sopra citati, verranno approfonditi nel dettaglio nei paragrafi a seguire, con riferimento tanto alla costruzione dello strumento necessario alla loro rilevazione quanto ai contenuti emersi.

7.2 IL QUESTIONARIO RIVOLTO AI COORDINATORI

Il *focus* della ricerca, che si sono estesi tra il livello organizzativo (nella ricognizione di tutti i Servizi Tutela Minori) e il livello più micro (per indagare il ruolo dei coordinatori in essi presenti), ha reso necessaria l'adozione di strumenti originali, che sono stati costruiti nella consapevolezza che solo specifiche modalità di rilevazione avrebbero consentito di rispondere ai quesiti di partenza.

Il percorso di costruzione degli strumenti ha richiesto un investimento concettuale e una sinergia tra molteplici tipologie e fonti di sapere, partendo dalla letteratura nazionale e internazionale esistente fino ad arrivare al patrimonio esperienziale di chi scrive, maturato nell'esperienza professionale nell'ambito della *Child Protection* e al materiale reperito durante l'indagine preliminare in merito ai singoli Servizi Tutela Minori lombardi. Il *focus group* con i testimoni privilegiati di cui abbiamo trattato nel paragrafo 6.5, inoltre, mi ha permesso di integrare quanto sopra con l'esperienza di coordinatori attivi sul campo.

In questo processo, il mio bagaglio personale e professionale di assistente sociale e di coordinatore oltre che, ovviamente, la formazione sociologica recepita nel percorso di dottorato, hanno rappresentato la risorsa primaria che ha guidato la sintesi di questi

stimoli, nonché le indagini successivamente effettuate, rendendole congruenti con la complessità dell'oggetto di ricerca.

7.2.1 La costruzione dello strumento e il pre-test

Ai fini di indagare le caratteristiche dei coordinatori tutela minori lombardi e la loro percezione macro sul ruolo (poi approfondita nell'affondo qualitativo che ha costituito la seconda parte dell'indagine), si è resa necessaria l'ideazione e la costruzione di uno strumento *standard*: il questionario.

Nella fase preparatoria del questionario si sono tenute in considerazione differenti questioni: la natura complessa dell'oggetto indagato e la mancanza di informazioni o riferimenti al riguardo in letteratura, la necessità di un questionario breve per rispetto nei confronti dei coordinatori e dei loro tempi di lavoro, nonché per ridurre il numero di rifiuti e per evitare risposte frettolose e imprecise (Caselli, 2010). Oltre a questo, nella costruzione dello strumento si è data importanza al fatto che i coordinatori potessero apprezzare il questionario, riconoscendo gli *item* proposti come significativi e formulando le domande in modo chiaro e comprensibile.

Attraverso l'indagine campionaria costruita, si sono invitati i coordinatori attivi nel sistema dei Servizi di tutela minorile lombardo a rispondere ad una serie definita di domande poste secondo un ordine prestabilito. Ponendo attenzione all'invarianza dello stimolo, gli intervistati sono stati sottoposti tutti alle stesse domande e in situazioni di intervista pressoché uniformi (Corbetta, 2003).

Le domande oggetto del questionario sono state preparate per raccogliere dati relativi a elementi sociografici e opinioni dei coordinatori. Le prime sono state pensate con l'intento di tracciare il profilo socio demografico degli intervistati; attraverso le seconde invece si intendevano rilevare le opinioni degli intervistati rispetto ad alcuni spunti di riflessione proposti.

Stante l'eterogeneità dei contenuti da rilevare, in merito alla costruzione delle domande oggetto del questionario e per ciò che concerne la scelta della forma di risposta, ho effettuato una selezione mista tra domande a risposta chiusa e a risposta aperta.

Utilizzando la classificazione di Bruschi (1999), tra le domande a risposta chiusa ho utilizzato chiusure dicotomiche, graduate e classificatorie.

Le domande aperte, invece, hanno lasciato libertà di espressione ai coordinatori e sono servite ad arricchire ed approfondire i dati statistici raccolti.

Si è trattato di un questionario telematico, costruito e diffuso *on-line* tramite un programma dedicato e in precedenza già citato (SurveyMonkey). La forma utilizzata per la rilevazione è stata quella dell'autosomministrazione.

Prima di effettuare la rilevazione è stata compiuta una somministrazione prova con cinque persone che presentassero un profilo uguale o simile a quello rintracciabile nella popolazione oggetto della ricerca. Più precisamente, hanno collaborato al pre-test coordinatori operativi nello stesso ambito di lavoro ma in altre Regioni (Liguria) o con un'esperienza in questo ambito di lavoro ma non più attuale (coordinatori che hanno lavorato in tutela minori da 6 mesi a 7 anni fa). Questa fase è risultata particolarmente

preziosa in quanto ha permesso di rilevare elementi di ambiguità delle domande, così come di raccogliere *feedback* sui contenuti dell'indagine, permettendo modifiche in vista della rilevazione effettiva.

Una volta costruito, il questionario è stato rivolto a tutti i coordinatori operativi nei Servizi Tutela Minori della Regione Lombardia al momento della rilevazione, individuati attraverso l'indagine preliminare descritta nelle pagine precedenti.

I contenuti del questionario

Attraverso il questionario, ci si è prefissati raccogliere dati in merito a:

1. caratteristiche socio-demografiche e profilo professionale dei coordinatori;
2. contesto organizzativo in cui operano i coordinatori;
3. riflessioni dei coordinatori sull'esercizio del proprio ruolo.

Si specifica che l'ultima area di interesse è stata quella più difficile da cogliere attraverso uno strumento *standard* di rilevazione, ma è sembrato importante inserirla comunque nel questionario per dare la possibilità a tutti i coordinatori lombardi di esprimersi sull'esercizio del proprio ruolo, correndo il rischio di raccogliere dati poco approfonditi ma comunque interessanti. Si è voluta infatti cogliere l'opportunità di rilevare da tutta la popolazione dei coordinatori, e non solo dal campione che sarebbe stato sottoposto successivamente alle interviste, qualche opinione in merito al ruolo.

I contenuti raccolti grazie a quest'ultima parte del questionario, inoltre, sono parsi utili alla strutturazione dell'approfondimento qualitativo che ha rappresentato la seconda parte della ricerca.

Per le prime due aree d'indagine sopra citate, ci si è mossi seguendo le seguenti fasi (Cardano e al., 2011):

- individuazione dei contenuti da rilevare;
- scelta delle dimensioni ritenute rilevanti per la descrizione dei contenuti;
- individuazione delle definizioni operative per la traduzione empirica delle dimensioni;
- costruzione delle variabili e della base dati.

Lo sforzo maggiore, che si è potuto affrontare grazie alla pregressa conoscenza operativa dell'oggetto di indagine, è stato quello di passare dai contenuti di interesse alle variabili, come rappresentato nella figura sottostante (fig.5.2).



Fig.7.2 Dai contenuti di interesse alle variabili.

Per queste prime due aree di interesse citate in precedenza, si descriveranno di seguito la motivazione per cui si è deciso di indagarle, le dimensioni significative individuate al loro interno e le variabili individuate per la descrizione delle dimensioni (poi tradotte nelle domande del questionario).

1. *Caratteristiche socio-demografiche dei coordinatori e profilo professionale*

Questa area di approfondimento è parsa rilevante a fronte del fatto che non esistono al momento informazioni rispetto ai coordinatori tutela minori lombardi: l'obiettivo è stato quello di produrre una descrizione della popolazione che rendesse conto delle sue caratteristiche qualitative (dopo averne ricostruito le dimensioni quantitative nell'indagine preliminare).

Le dimensioni ritenute rilevanti in quest'area di approfondimento sono state le **caratteristiche demografiche dei coordinatori, la loro provenienza territoriale e professionalità.**

Rispetto a quest'ultimo punto, si riporta come sia stato importante ricostruire le professionalità dei coordinatori, in quanto al momento non esistono indicazioni in merito al titolo di studio o alla tipologia di professionalità che debba contraddistinguere questo ruolo nei Servizi di tutela minorile. Potenzialmente, qualsiasi figura professionale potrebbe ambire a ricoprire tale ruolo, quindi raccogliere dalla pratica dei Servizi quale sia la professionalità che ad oggi risulta più funzionale per ricoprire questo ruolo è stato di sicuro interesse.

Un'altra area di approfondimento connessa al profilo professionale dei coordinatori è stata quella relativa all'**anzianità di servizio** da loro maturata al momento della rilevazione, nonché la **continuità nell'esercizio del ruolo** presso la medesima organizzazione: questi focus di approfondimento, infatti, sono parsi essere potenzialmente significativi a fronte del rischio di *turn over* e *drop out* che contraddistinguono le organizzazioni di *Child Protection*. Approfondire questi temi anche rispetto al livello manageriale è stato un obiettivo perseguito.

Le variabili scelte per descrivere queste dimensioni sono state:

- sesso;
- anno di nascita;
- provincia di residenza;
- provincia in cui si esercita il proprio lavoro;
- professione;
- titolo di studio;
- nome dell'Università/Ente di formazione dove è stato perseguito il titolo di studio;
- iscrizione ad un albo professionale;
- anni di coordinamento nell'ambito della tutela minori;
- anni di coordinamento nell'attuale Servizio Tutela Minori;

- numero di Servizi Tutela Minori in cui si è svolto il ruolo di coordinatore nella propria carriera;
- numero di Servizi Tutela Minori attualmente coordinati;
- anni di esperienza maturati come operatore;
- ruolo professionale con cui si è esercitato sul campo.

2. *Contesto organizzativo in cui operano i coordinatori*

Questa seconda area di interesse è risultata importante in quanto, come riportato nella prima parte di questa tesi, le dimensioni organizzative influenzano molto l'attività degli operatori e dei coordinatori di *Child Protection*.

Rifacendoci quindi alla rassegna della letteratura sul *management* nei Servizi alla persona, si è deciso di collegare la descrizione dei *managers* alle **caratteristiche dei contesti organizzativi in cui lavorano**.

Si è voluto approfondire il rapporto tra questi coordinatori e i Servizi Tutela Minori in cui operano, così da poter avanzare riflessioni circostanziate e per intercettare eventuali ricorrenze significative.

Alcune delle informazioni contenute in questa parte del questionario, inoltre, sono risultate importanti per verificare parte delle informazioni raccolte nell'indagine preliminare (domande di controllo): si fa riferimento, ad esempio, alla richiesta del nominativo del servizio coordinato che ha permesso di verificare l'abbinamento dei coordinatori ai Servizi Tutela Minori, operato nell'indagine preliminare.

Le dimensioni ritenute rilevanti rispetto a quest'area sono state molteplici e guidate sia da una finalità descrittiva che dalla volontà di raccogliere elementi su dimensioni emerse come significative dalla letteratura sul *management* dei Servizi alla persona.

Altre dimensioni apparse meritevoli di approfondimento sono state la **tipologia di legame tra i coordinatori e l'organizzazione per cui lavorano**, in termini di dipendenza/autonomia ma anche di riconoscimento formale ed economico del ruolo, nonché di posizione gerarchica ricoperta. Questi aspetti sono parsi significativi a fini descrittivi ma anche in rapporto al livello di benessere professionale presunto dei coordinatori: dalla rassegna della letteratura e dal *focus group* svolto con i testimoni privilegiati, infatti, è emerso che ricevere riconoscimenti dalla propria organizzazione e avere libertà d'azione sono fattori protettivi e motivanti.

La dimensione del **riconoscimento formale del ruolo**, inoltre, è parsa collegata ai mandati e alle funzioni attribuite ai coordinatori: dalla letteratura e dal *focus group* è emerso, infatti, che il *management* nei Servizi alla persona sia molto legato alla pratica e alle esigenze concrete che emergono nelle specifiche organizzazioni più che ad indicazioni gestionali esplicite.

A tal proposito, si è ritenuto utile appurare se i coordinatori impieghino parte del proprio tempo nel **contatto diretto con l'utenza**, attività che dovrebbe prevalentemente riguardare gli operatori: questo per approfondire quanto sperimentino in prima persona il rapporto diretto con le famiglie e i minori.

Un'ulteriore dimensione ritenuta degna d'interesse è stata quella dell'investimento richiesto ai coordinatori in termini di tempo lavorativo: questo aspetto è apparso significativo per descrivere i **carichi di lavoro dei coordinatori**, ma anche il *trend* delle organizzazioni di tutela minorile lombarde in merito al dotarsi di coordinatori e all'investire risorse in tal senso.

Si è rivolto poi lo sguardo anche alle dimensioni e caratteristiche dei Servizi in cui i coordinatori lombardi lavorano (relativamente all'utenza e all'equipe coordinata): questo aspetto è parso importante per integrare i dati sul sistema di *Child Protection* lombardo prodotti nell'indagine preliminare e per appurare **le dimensioni e le caratteristiche delle equipe di operatori presenti nei vari Servizi**. Questa informazione, come vedremo più avanti, è stata fondamentale (insieme al dato dell'anzianità di servizio) nel processo di campionamento che ha dato avvio alla parte qualitativa della ricerca.

In ultimo è sembrato importante raccogliere dati in merito alle **riunioni di equipe**: questi momenti sono deputati al sostegno degli operatori e, come riportato in precedenza, questa funzione appare centrale nel lavoro richiesto ai coordinatori. Comprendere meglio come questo aspetto sia declinato nella pratica dei Servizi è parso fondamentale.

Le variabili individuate per descrivere le molte dimensioni di interesse afferenti a quest'area sono state:

- nome del Servizio coordinato;
- tipologia del rapporto di lavoro in essere con la propria organizzazione di appartenenza;
- presenza della descrizione del proprio ruolo in almeno un documento formale;
- presenza di un superiore gerarchico a cui far riferimento;
- ruolo del superiore gerarchico a cui si fa riferimento;
- presenza di un'indennità contrattuale connessa al ruolo;
- monte ore settimanale connesso al ruolo di coordinamento;
- numero di abitanti del territorio a cui il servizio coordinato si rivolge;
- numero totale degli operatori coordinati;
- numero di assistenti sociali coordinati;
- numero di psicologi coordinati;
- numero di educatori coordinati;
- presenza di altre figure professionali coordinate;
- tipologia delle altre figure professionali coordinate;
- frequenza delle riunioni di equipe;
- numero utenti con provvedimento dell'autorità giudiziaria in carico al proprio Servizio Tutela Minori;
- numero utenti senza provvedimento dell'autorità giudiziaria in carico al proprio Servizio Tutela Minori;
- presenza del contatto diretto con l'utenza tra le attività formalmente previste per il proprio ruolo;
- presenza del contatto diretto con l'utenza tra le attività effettivamente svolte.

3. Riflessioni sull'esercizio del ruolo

Come anticipato, questa è stata la sezione del questionario volutamente strutturata in modo più aperto: la finalità è stata quella di **sondare le percezioni e le riflessioni dei coordinatori sulla propria pratica professionale**, per intercettare eventuali nodi avvertiti da loro come significativi.

Innanzitutto è sembrato importante recepire la percezione dei coordinatori rispetto alle dimensioni che maggiormente influenzano il loro modo di esercitare il ruolo: dalla rassegna della letteratura e dalla mia esperienza sul campo (dato per altro confermato anche dai contenuti emersi nel *focus group* con i testimoni privilegiati), emerge quanto questo ruolo sia interpretato in modo eterogeneo e quanto esso sia costruito nella pratica. Si sono individuati quali elementi che possono influenzare i diversi modi di esercitare questo ruolo:

- le direttive da parte dell'organizzazione;
- le richieste e i bisogni degli operatori;
- le richieste e i bisogni degli utenti del Servizio;
- la propria formazione professionale specifica;
- le proprie proprie caratteristiche personali.
-

E' parso interessante chiedere ai coordinatori di esprimersi in merito a quanto questi elementi abbiano influenzato il loro specifico modo di coordinare un Servizio Tutela Minori.

Si è voluto inoltre raccogliere **il livello delle aspettative che i coordinatori sentono proiettate sul proprio ruolo**, sia dal livello superiore dei dirigenti che da quello inferiore degli operatori: questo per fare un po' di luce su come si caratterizza la posizione di crocevia che ricoprono tra il livello delle *policy* e quello dell'operatività.

Si è voluto inoltre indagare l'esperienza concreta di questi coordinatori, la loro visione in merito alle **difficoltà** e alle **gratificazioni** che caratterizzano il loro lavoro, intercettando i **bisogni** che avvertono come inevasi, i **rischi** a cui si sentono esposti e le strategie che hanno trovato funzionali per fronteggiarli.

A questo proposito, si è ritenuto interessante indagare la partecipazione dei coordinatori a gruppi stabili di confronto con altri coordinatori di *Child Protection*: nell'esperienza di chi scrive, infatti, il Gruppo dei Referenti dei Servizi Tutela Minori presente in provincia di Bergamo ha rappresentato spesso un utile supporto all'esercizio del ruolo e, oltre a ciò, dalla letteratura è emersa l'importanza del supporto e confronto tra pari come fattore motivante per l'attività lavorativa nei servizi di tutela minorile.

In conclusione si è ritenuto fondamentale raccogliere l'opinione dei coordinatori lombardi in merito alla **necessità di produrre e diffondere conoscenza sul loro ruolo** e alle eventuali motivazioni di tale necessità. La volontà, dichiarata anche all'inizio di questa trattazione, è che questa ricerca possa risultare un buon primo approfondimento

scientifico sul ruolo del coordinamento in tutela minori, tuttavia a fianco all'interesse teorico e accademico c'è anche la volontà di produrre conoscenza utile alla pratica dei servizi di *Child Protection*. Sondare l'interesse dei coordinatori in merito alla finalità della presente ricerca è quindi stato importante per capire se, anche dal loro punto di vista, un lavoro come quello descritto nella presente tesi sia interessante ed utile ai fini della loro attività lavorativa.

A tal proposito, attraverso un'apposita domanda nel questionario, a tutti i coordinatori è stata anche chiesta la disponibilità a partecipare ad un'eventuale intervista di approfondimento successiva alla compilazione del questionario, così da sondare il loro livello di *engagement* alla ricerca.

La raccolta della disponibilità o meno all'intervista, inoltre, è stata necessaria (come vedremo più avanti) per impostare in modo funzionale l'avvio della seconda parte dell'indagine e il processo di campionamento propedeutico alle interviste semi-strutturate.

Le dimensioni individuate come importanti in quest'area, in parte già accennate, sono state le seguenti:

- grado di utilità dell'eventuale esperienza pregressa come operatori di tutela minori (a diretto contatto con l'utenza) e l'esercizio attuale del coordinamento;
- percezione delle dimensioni che influenzano il proprio stile di coordinamento;
- aspetto più gratificante nell'esercizio del ruolo;
- aspetto più difficile nell'esercizio del ruolo;
- supporti utilizzati nel proprio lavoro;
- rischi a cui ci si sente esposti;
- aspettative dei dirigenti sul proprio ruolo;
- aspettative degli operatori sul proprio ruolo;
- bisogni avvertiti;
- partecipazione a gruppi di coordinatori tutela minori;
- percezione dell'utilità che venga prodotta conoscenza sul ruolo di coordinatore tutela minori e relative motivazioni;
- disponibilità ad una successiva intervista di approfondimento sul tema.

La struttura del questionario

Stante quanto anticipato in merito ai contenuti indagati dal questionario, nell'Allegato 4 in Appendice si riporta la struttura complessiva dello strumento e il testo delle domande di cui quest'ultimo si è composto, nonché le relative modalità di risposta previste. Le domande sono state presentate mantenendo la suddivisione per area di approfondimento e non nell'ordine in cui sono state proposte ai coordinatori.

Rispetto alle domande inserite nelle prime due parti del questionario, si noti come le domande chiuse classificatorie abbiano sempre contemplato tra le modalità di risposta “Altro”, così da permettere l’inclusione di contenuti non previsti in fase di strutturazione dello strumento.

Si riporta inoltre che la scelta di utilizzare domande aperte in queste aree di indagine è riconducibile a tre motivazioni:

- mancanza di riferimenti in merito a classificazioni validate e utilizzabili rispetto all’oggetto indagato (es. anni di coordinamento, anni di esperienza professionale);
- volontà di inserire domande di controllo;
- volontà di raccogliere informazioni attraverso variabili nominali.

Nel caso delle domande aperte, si è cercato di curare particolarmente la formulazione del testo delle domande includendovi indicazioni rispetto alla modalità attesa di risposta: in questo modo si è cercato di ottenere dati il più possibile comparabili tra loro (senza necessità di azioni di pulizia successive).

Rispetto alle domande contenute nella terza parte del questionario, invece, per la rilevazione delle opinioni dei coordinatori si è scelto di utilizzare le scale autoancoranti. Queste permettono all’intervistato di valutare una serie di oggetti e scegliere un punteggio tra una gamma di posizioni, semanticamente ancorate a un valore minimo e ad un valore massimo. Le scale autoancoranti, al pari di quelle Likert, presentano uno o più stimoli rispetto ai quali il rispondente deve dichiarare il proprio grado di accordo o comunque un giudizio favorevole o negativo. L’unica differenza rispetto alle scale Likert, è che le alternative di risposta non presentano tutte una propria etichetta (Caselli, 2010). La scala che ho utilizzato ha previsto valori da 1 a 5, dove a 1 è stato assegnato il valore “per nulla” e a 5 “molto”.

7.2.2 L’accesso al campo e la raccolta dei dati

L’invito alla ricerca è stato trasmesso ai coordinatori lombardi operativi nell’ambito della tutela minori dopo l’espletamento dell’indagine preliminare e il contatto con i responsabili degli Uffici di Piano.

Al termine dell’indagine preliminare descritta nel capitolo precedente, si è potuto infatti contare su un *database* contenente i riferimenti mail di ogni coordinatore.

A questi indirizzi mail, tramite il *software* utilizzato per la strutturazione del questionario, si è inviata una lettera di invito a partecipare all’indagine: nel documento (Allegato 4) vengono spiegate le finalità della ricerca, le modalità di trattamento dei dati raccolti e l’impegno richiesto per la compilazione.

Queste informazioni sono state inserite nella lettera di invito e primo contatto con i coordinatori per rassicurarli in merito al fatto che:

- non sarebbe stato chiesto loro alcun dato relativo all'utenza del Servizio (riservati e coperti da *privacy*);
- non sarebbe stata richiesta alcuna specifica preparazione tecnica per la compilazione, in quanto le finalità attecchivano alla raccolta della loro esperienza personale nell'esercizio del ruolo;
- la compilazione del questionario non avrebbe richiesto loro troppo tempo.

Tutti questi elementi sono stati sottolineati ai fini di ottenere il tasso di risposta più alto possibile.

Nel capitolo sesto sono stati riportati e descritti i tassi di adesione dei responsabili degli Uffici di piano al progetto di ricerca ed è stato specificato che, grazie a loro, sono stati raggiunti la maggior parte dei coordinatori. A fianco della collaborazione ottenuta dagli Uffici di Piano, la pregressa conoscenza di alcuni Servizi Tutela Minori e di alcuni coordinatori e le informazioni reperibili sul *web* mi hanno permesso di procedere con l'indagine ai coordinatori delle stesse organizzazioni.

Come anticipato, l'indagine preliminare ha messo in evidenza complessivamente 128 posizioni di coordinamento distribuite nei Servizi Tutela Minori degli Ambiti sociali territoriali lombardi (Fig. 7.2a).

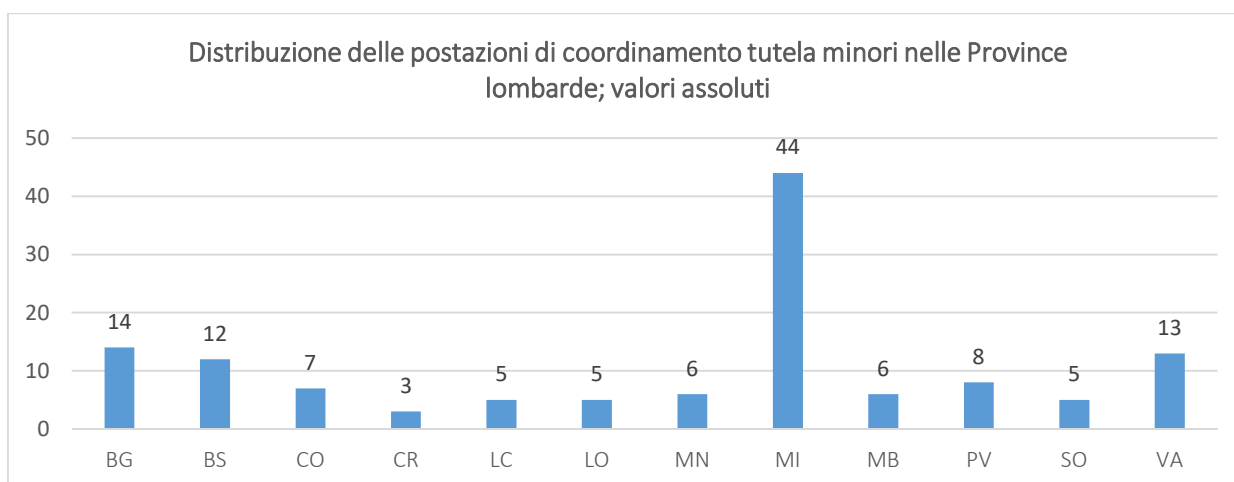


Fig. 7.2a Distribuzione delle posizioni di coordinamento nelle province lombarde.

Le lettere di invito e i questionari *on-line* sono stati inviati agli indirizzi mail delle 128 postazioni di coordinamento dei Servizi Tutela Minori: i coordinatori che ricoprono più posizioni di coordinamento contemporaneamente hanno compilato un unico questionario, comprendendo nelle proprie risposte tutti i Servizi coordinati.

Considerando il quadro complessivo dei questionari inviati e raccolti, sono state solo 19 le postazioni di coordinamento per cui non si è raccolto un questionario, distribuite su 17 Ambiti sociali lombardi: nell'indagine si è quindi ottenuta risposta dall'85% delle postazioni di coordinamento (109 postazioni su 128).

A queste 109 postazioni corrispondono 101 coordinatori rispondenti. La maggior parte dei 101 questionari raccolti, ovvero tutti tranne tre, sono pervenuti per via telematica

attraverso il *software* con cui erano stati spediti (Fig. 7.2b): nel caso dei coordinatori, quindi, lo strumento del questionario *on-line* è risultato funzionale.

NUMERO QUESTIONARI INVIATI	NUMERO DI QUESTIONARI ON-LINE RACCOLTI TRAMITE SOFTWARE	QUESTIONARI REPERITI VIA MAIL	INFORMAZIONI REPERITE VIA FAX	INFORMAZIONI REPERITE TELEFONICAMENTE
128	98	3	0	0
100%	77%	2%	0%	0%

Tabella 7.2b Sintesi dei tassi e delle modalità di risposta prescelte dai Coordinatori.

Su 128 postazioni di coordinamento, come anticipato, le persone che ricoprono il ruolo di coordinatore tutela minori in Lombardia sono 119.

Di questi 119 coordinatori, 101 hanno risposto al questionario e quindi è su 101 questionari che si è costruita la matrice dati da analizzare: il *focus* di approfondimento della ricerca, infatti, sono stati i singoli coordinatori con la loro esperienza complessiva, non le postazioni di coordinamento. Considerando quindi il numero totale di coordinatori lombardi, il tasso di risposta ottenuto è stato dell'85% (101 questionari raccolti su 119 coordinatori totali).

Si riporta infine che i coordinatori che non hanno risposto al questionario sono titolari di un'unica postazione di coordinamento e che quindi i 101 questionari raccolti contengono informazioni circa 109 postazioni di coordinamento (ovvero le 128 totali tolte dei 19 coordinatori che non hanno risposto).

7.3 I DATI SUI COORDINATORI TUTELA MINORI LOMBARDI

Il presente paragrafo è dedicato alla descrizione della popolazione di coordinatori che hanno preso parte alla ricerca, descrizione atta a fornire una rappresentazione dell'insieme dei coordinatori nei Servizi di Tutela Minorile lombardi.

Per effettuare questo lavoro ci si è avvalsi della **raccolta e dell'analisi dei dati ottenuti attraverso il questionario somministrato ai coordinatori** lombardi attivi nell'ambito della tutela minorile.

Come in precedenza accennato, l'analisi dei dati è stata possibile grazie all'elaborazione degli stessi fornita dal *software* SurveyMonkey, utilizzato per la strutturazione e somministrazione dei questionari ai coordinatori. Tale *software* ha fornito le elaborazioni in formato *excel* ed è grazie a questo programma, quindi, che le stesse sono state verificate o integrate.

L'analisi dei dati è stata monovariata, stante l'obiettivo di una rappresentazione sintetica e complessiva del fenomeno (Corbetta, 2003). Lo strumento maggiormente utilizzato è stata la distribuzione di frequenza, atta a descrivere la caratterizzazione delle singole variabili analizzate ed individuare le misure di tendenza centrale. Scopo dell'analisi è stato accertare e riportare la distribuzione dei casi fra le diverse modalità della variabile presa in considerazione, calcolandone ed evidenziandone i tratti caratteristici.

I dati elaborati con *excel* e presentati nei paragrafi 7.3.1 e 7.3.2, sono stati presentati in forma di valore assoluto o relativo (percentualizzazione) a seconda delle caratteristiche della singola variabile.

In merito alle risposte alle domande aperte in cui i coordinatori hanno espresso liberamente i propri pensieri a seguito di alcuni stimoli, è stata effettuata un'analisi dei testi di cui si renderà conto nel paragrafo 7.3.3.

Si procederà di seguito alla descrizione dei dati raccolti e riconducibili alle tre aree d'indagine in precedenza nominate, ovvero:

1. caratteristiche socio-demografiche e profilo professionale dei coordinatori;
2. contesto organizzativo in cui operano i coordinatori;
3. riflessioni dei coordinatori sull'esercizio del proprio ruolo.

Ad ognuna delle tre aree verrà dedicato un paragrafo a seguire.

7.3.1 Caratteristiche socio-demografiche e profilo professionale del campione di coordinatori che ha preso parte alla ricerca

Dai risultati raccolti attraverso l'indagine effettuata è possibile tracciare un profilo socio-demografico dei coordinatori lombardi che lavorano nell'ambito della tutela minorile. I dati riportati nei paragrafi a seguire sono stati ottenuti attraverso l'analisi delle risposte alla prima parte del questionario.

7.3.1.1 Sesso, età e provenienza territoriale dei coordinatori

Dall'indagine effettuata è emersa una significativa **prevalenza del sesso femminile** tra i coordinatori lombardi che lavorano nei Servizi Tutela Minori: l'89% dei coordinatori infatti è femmina. Tale dato non ha stupito, a fronte della prevalenza di donne all'interno della categoria generale degli operatori sociali, ma rappresenta comunque una caratterizzazione significativa dei Servizi di *Child Protection*, che dice di un significativo accesso del sesso femminile a posizioni manageriali. Potrebbe risultare interessante comparare questo dato con altre tipologie di organizzazioni, dove l'accesso del sesso femminile a posizioni manageriali rappresenta un obiettivo più che una realtà.

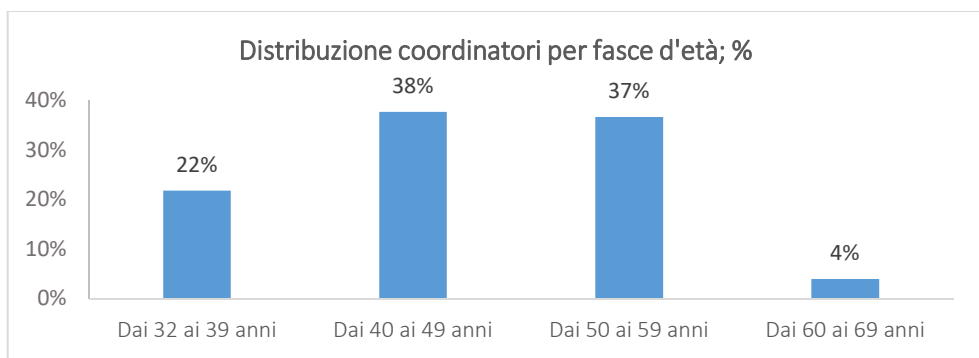
Anche attraverso la rilevazione della variabile età è stato possibile effettuare considerazioni interessanti.

L'età media dei coordinatori che lavorano in tutela minori è di **47 anni**, che coincide anche con il valore di mediana: questo fa pensare ad una distribuzione simmetrica.

I valori massimi e minimi rilevati risultano essere 68 (un solo caso) e 32 anni di età (un solo caso).

Scomponendo la variabile età in più fasce d'età, si evidenzia la presenza della maggior parte dei coordinatori nella fascia d'età che va dai 40 ai 60 anni: l'età anagrafica riporta ad una maturità di professionisti che non ricoprono questo ruolo al primo incarico, ma dopo un'esperienza lavorativa altrà (come vedremo più avanti, la media di anni da cui questi coordinatori esercitano questo ruolo è di 7 anni).

Il grafico sottostante (Fig. 7.3b) rappresenta la suddivisione per fasce d'età.



Tab.7.3b Suddivisione della popolazione per fasce d'età.

Rispetto invece alla provenienza territoriale, dai dati raccolti (Fig. 7.3c), emerge che la maggior parte dei *managers* che hanno partecipato all'indagine vive in provincia di Milano (36%), a seguire come Province di provenienza troviamo Bergamo (12%) e Brescia (11%).

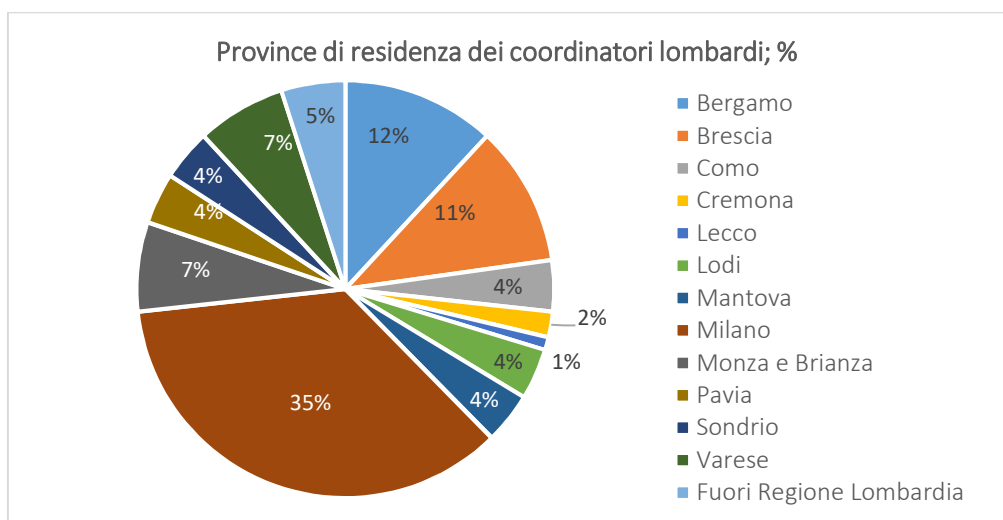


Fig. 7.3d Province di residenza dei coordinatori lombardi

Rispetto alle province in cui i coordinatori esercitano il proprio ruolo, si è trovata conferma della mappatura delle posizioni di coordinamento in precedenza svolta.

7.3.1.2 Titolo di studio e professionalità dei coordinatori

Un'area importante di indagine presa in considerazione con i questionari è stata sicuramente quella relativa ai **profili professionali dei coordinatori, al loro titolo di studio e all'eventuale iscrizione ad un albo professionale.**

Innanzitutto si è pensato di indagare il livello del titolo di studio posseduto dai coordinatori, per poi passare alla tipologia di professionalità. Non essendoci indicazioni normative o linee di indirizzo regionali in merito alla professionalità più adeguata per esercitare il ruolo di coordinatore nei Servizi Tutela Minori, infatti, è parso interessante andare ad indagare la professionalità di questi *managers*.

Nella formulazione del questionario, come possibili alternative di risposta sono state individuate le principali professionalità operanti nell'area del lavoro sociale, ovvero assistente sociale, psicologo ed educatore. Si è contemplata anche l'alternativa di risposta "Altro" per raccoglierne altre non ipotizzate a priori.

I dati raccolti dai questionari raccontano di professionisti con un **livello di istruzione alto**: il 64% dei coordinatori, infatti, possiede una laurea magistrale o quinquennale, il 25% una laurea triennale (Fig. 7.3d).

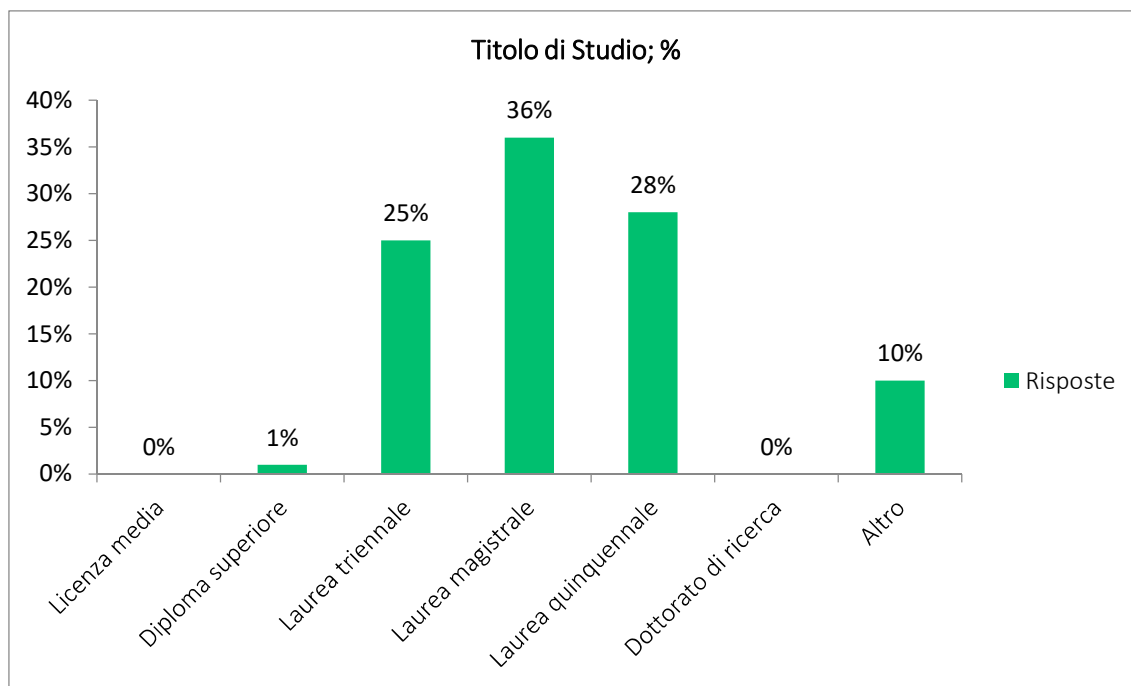


Fig. 7.3d Titolo di studio dei coordinatori.

Guardando invece alla professionalità dei coordinatori lombardi (Fig. 7.3e), emerge il dato significativo di una **preponderanza di assistenti sociali (65%)**; a seguire a distanza gli psicologi (20%). Questo dato sancisce in modo forte **l'attuale connessione significativa tra questo ruolo in Lombardia e la professione dell'assistente sociale**, a conferma di quanto in precedenza riportato rispetto al fatto che tale figura potesse avere i requisiti e le competenze adeguate da calare in questo ruolo.

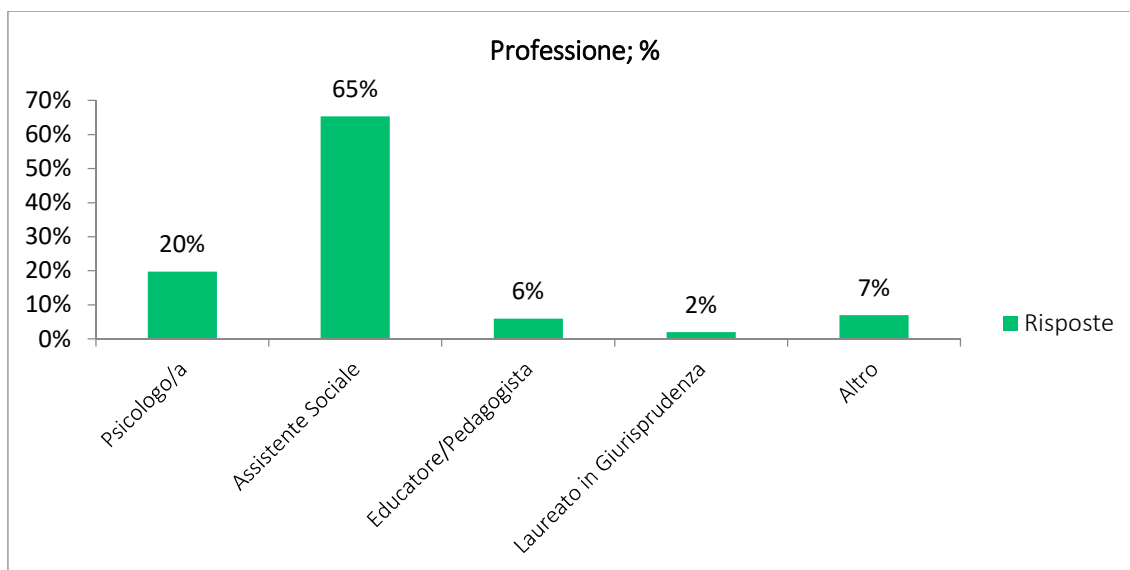


Fig. 7.3e Professione dei coordinatori.

Prendendo in esame le singole professionalità prima elencate, si riporta che per esercitare sul campo come assistente sociale o psicologo è necessaria l'iscrizione ad un albo professionale (per quella di educatore invece quest'ultimo non esiste ancora).

L'ordinamento vigente prevede in materia di assistenti sociali due tipi di albo professionale: quello della sezione A e quello della sezione B. All'interno dei Servizi, possono lavorare in qualità di coordinatore i professionisti che abbiano ottenuto l'abilitazione alla professione all'uno o all'altro albo: l'albo dei elezioni dei *managers* assistenti sociali è l'albo A, facente riferimento agli assistenti sociali specialisti (che hanno la particolarità appunto di poter esercitare in ruoli dirigenziali), tuttavia non esistono indicazioni in merito al fatto che un assistente sociale iscritto all'albo B non possa esercitare come coordinatore. Nel corso dell'indagine ci si è quindi prefissato di raccogliere il dato in merito a quanti, tra i coordinatori lombardi attivi in tutela minori, fossero iscritti alla sezione A o B dell'albo professionale.

Anche la professione di psicologo prevede due sezioni, A e B, corrispondenti ad abilitazioni diverse in termini di funzioni.

Con il D.P.R. 5 giugno 2001 n.328 e il D.L. 9 maggio 2003 n.105 sono state istituite la sezione A e la sezione B dell'Albo degli psicologi.

Agli iscritti nella sezione A spetta il titolo professionale di Psicologo, mentre agli iscritti nella sezione B, denominati in un primo momento Psicologi Junior (come da D.P.R. n.328/2001), spetta il titolo professionale di Dottore in tecniche psicologiche per i contesti sociali, organizzativi e del lavoro o Dottore in tecniche psicologiche per i servizi alla persona e alla comunità.

Dai dati raccolti la situazione a livello regionale risulta essere quella descritta nel grafico sottostante (Fig. 7.3f).



Fig. 7.3f Iscrizione ad un albo professionale dei coordinatori.

Come si evince dai valori rappresentati, tra i coordinatori attivi nell'ambito della *Child Protection* lombarda, è nettamente più alta la percentuale di **assistenti sociali iscritti all'albo A della professione** (39%) rispetto a quella (25%) che dichiara di essere iscritta all'albo B. A seguire, troviamo gli psicologi iscritti all'albo A (15%).

Nel corso dell'indagine ci si è prefissati di approfondire questo dato, attraverso un'analisi incrociata di due variabili: quella riferita all'età e quella riferita all'iscrizione all'albo.

Attraverso questa ulteriore analisi si è voluto andare a verificare l'esistenza di un'eventuale correlazione tra le due variabili, vale a dire se il fatto di essere più o meno giovani fosse significativo rispetto all'iscrizione all'uno o all'altro albo.

Si è quindi provveduto ad effettuare un incrocio tra la variabile età e l'iscrizione alle sezioni degli albi nominate in precedenza, ottenendo i risultati di seguito riportati (Tab.7.3g).

	Età media
Coordinatori iscritti Albo A assistenti sociali	51
Coordinatori iscritti Albo B assistenti sociali	41
Coordinatori iscritti Albo A psicologi	47
Coordinatori iscritti Albo B psicologi	47

Tab.7.3g Età media dei coordinatori iscritti ad un albo professionale.

Dai dati si evince che la media dell'età dei coordinatori assistenti sociali iscritti all'albo A della propria professione è più alta rispetto a quella di chi risulta iscritto all'Albo B: tra i coordinatori iscritti all'Albo degli assistenti sociali, quindi, quelli più giovani sono

tendenzialmente iscritti all'Albo B, mentre quelli con età più avanzata risultano tendenzialmente iscritti all'Albo A.

Per gli psicologi, invece, la situazione è pressochè omogenea, anche se risulta che l'età media di quelli iscritti all'Albo B (psicologi Junior) è di poco più alta di quella relativa agli iscritti all'Albo A.

Prendendo in considerazione il valore medio dell'età dei coordinatori e dividendo la popolazione in due metà, una in media anagraficamente più giovane e una in media anagraficamente più avanzata, la situazione che si evidenzia è quella della Tab. 7.3h a seguire.

Tale situazione conferma che tra i coordinatori assistenti sociali si evidenzia una correlazione tra la variabile età e la variabile iscrizione all'albo professionale: i più giovani sono prevalentemente iscritti all'albo B mentre i più maturi anagraficamente sono prevalentemente iscritti all'Albo A. Per gli psicologi tale differenza non appare significativa.

	Fino a 47 anni	Oltre i 47 anni
Albo A a.s.	31%	69%
Albo B a.s.	80%	20%
Albo A psicologi	53%	47%
Albo B psicologi	40%	60%

Tab. 7.3h Età anagrafica e iscrizione ad un albo professionale – Valori percentuali.

Provando a suddividere la popolazione dei coordinatori in tre fasce omogenee per frequenza e guardando alla distribuzione percentuale dei coordinatori iscritti ad un Albo all'interno delle varie fasce d'età, la situazione che emerge è quella descritta nelle Fig. 7.3i, 7.3l, 7.3m:

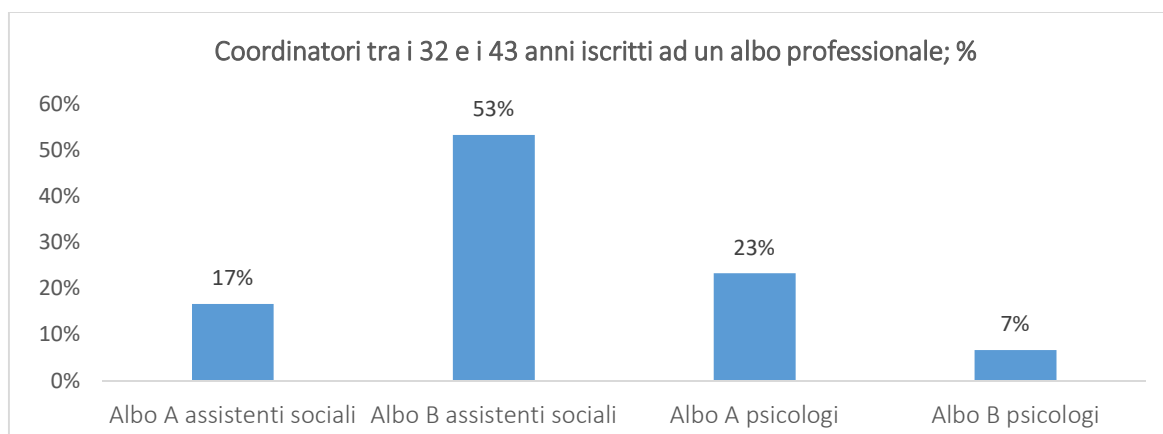


Fig. 7.3i Iscrizione all'albo professionale – Coordinatori dai 32 ai 43 anni.

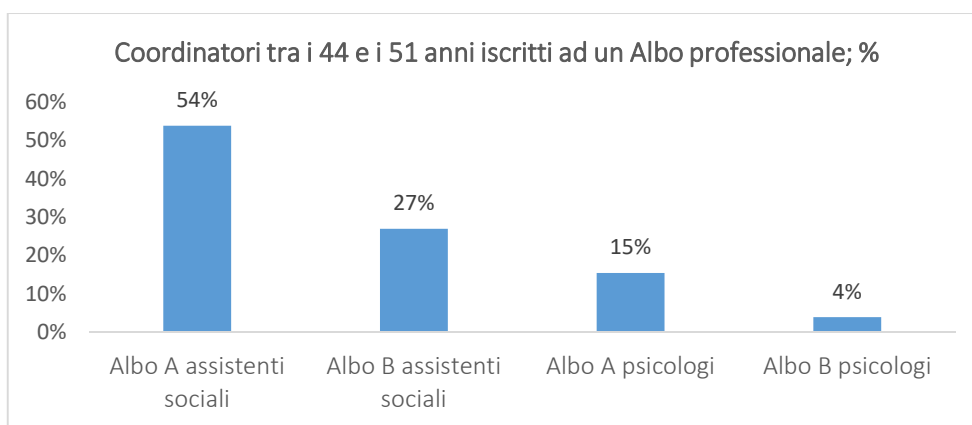


Fig. 7.3l Iscrizione all'albo professionale – Coordinatori dai 44 ai 51 anni.

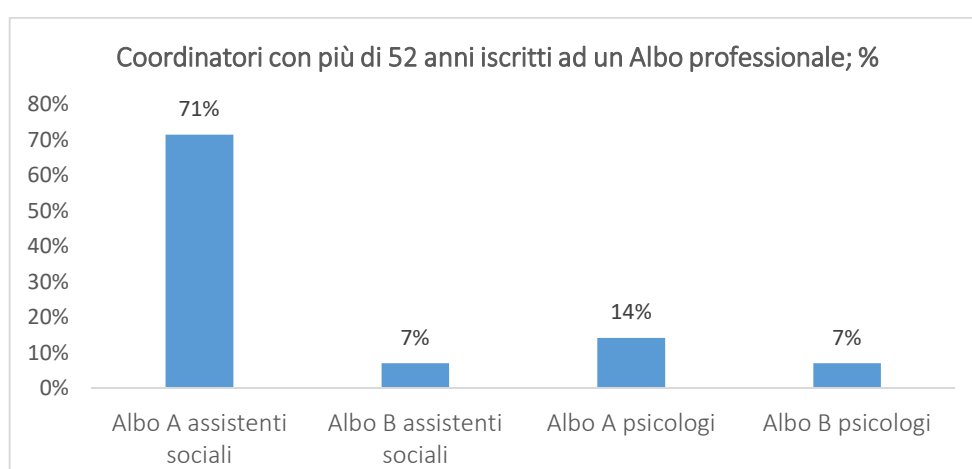


Fig. 7.3m Iscrizione all'albo professionale – Coordinatori dai 52 ai 63 anni.

Dai grafici appena riportati, si desume che i coordinatori più giovani sono prevalentemente assistenti sociali iscritti all'Albo B della propria professione (il 53,3% di tutti i coordinatori facenti parte di quella fascia d'età); a seguire, ma con un divario molto importante, in questa fascia d'età troviamo gli psicologi iscritti all'Albo A della propria professione (23,3%).

Questo fa pensare che sia **più frequente che venga individuato, come coordinatore giovane, un assistente sociale non specialista piuttosto che uno psicologo iscritto al livello più alto del proprio Albo**. Altro dato significativo è che tra i coordinatori più giovani, la percentuale di iscritti all'Albo A degli assistenti sociali si limita al 16%: ricordiamo che sulla totalità della popolazione, invece, l'iscrizione all'Albo A degli assistenti sociali è prevalente.

Nella fascia d'età centrale, inizia a configurarsi la prevalenza dell'iscrizione all'albo A degli assistenti sociali, seguita da quella all'Albo B degli assistenti sociali.

Nella fascia d'età più alta, dai 52 anni in su, la prevalenza dei coordinatori iscritta all'Albo A degli assistenti sociali è molto significativa.

7.3.1.3 *La carriera dei coordinatori in tutela minori*

In questo paragrafo verranno presentati risultati relativi a:

- il numero di anni di lavoro svolti dagli intervistati in qualità di coordinatore nell'area della tutela minori;
- il numero di anni di lavoro che gli intervistati hanno svolto in qualità di coordinatore nell'attuale Servizio di tutela minorile (al tempo della rilevazione);
- il numero di Servizi Tutela Minori in cui gli intervistati hanno lavorato in qualità di coordinatore nella loro carriera;
- il numero di Servizi Tutela Minori coordinati al momento della rilevazione;
- anni di esperienza maturati come operatore;
- ruolo professionale con cui si è esercitato sul campo.

La raccolta di questi dati è stata pensata per disporre di informazioni circa i percorsi professionali dei coordinatori, con riferimento alla loro esperienza generale nell'esercizio di questo ruolo nell'ambito della *Child Protection* e alla loro esperienza specifica nel Servizio coordinato al momento della rilevazione.

Oltre a questi aspetti è sembrato importante approfondire il loro *background* operativo nell'ambito della tutela minori, per approfondire quanti di loro possiedono una pregressa esperienza sul campo come operatori di *Child Protection*.

Dalle analisi effettuate la situazione lombarda può essere descritta come di seguito.

- **In media gli intervistati lavorano in qualità di coordinatori tutela minori da 7 anni.** Il valore di mediana è di 6 anni; il valore minimo si assesta sullo 0 (coordinatori che esercitano da meno di un anno) e quello massimo sui 22 anni (solo un caso). La moda la ritroviamo in corrispondenza di 1 anno di esperienza.
- **Gli intervistati dichiarano di lavorare nell'attuale Servizio Tutela Minori in media da 5 anni.** Il valore di mediana è di 3 anni; il valore minimo si assesta sullo 0 (2 casi) e il massimo su 15 anni (1 caso).
- **Il numero medio di Servizi Tutela Minori in cui gli intervistati hanno lavorato nella loro carriera ammonta a 2.**

Dai dati riportati si può affermare che il campione intervistato sia caratterizzato da un **numero medio di anni di esperienza come coordinatore tutela minori (7 anni) abbastanza limitato se si accosta alla loro età media (47 anni).**

E' quindi presumibile che una percentuale di loro si sia dedicato al ruolo di coordinatore di tutela minorile dopo precedenti esperienze professionali e che il gruppo di coordinatori intervistati, in quanto ad anzianità ed esperienza in questo ruolo, sia relativamente giovane.

Per ciò che concerne la permanenza nell'attuale luogo di impiego, i coordinatori intervistati dichiarano di lavorarci in media da 5 anni e il numero di Servizi differenti sperimentati sempre nello stesso ambito ammonta ad un dato medio di 2: è significativo che **a fronte di un dato medio di 7 anni di esperienza come coordinatori nell'ambito della tutela minorile, i coordinatori abbiano coordinato in media 2 Servizi.** Questo dato fa

ipotizzare che il rischio di *turn over* colpisca anche i *managers*, così come viene riportato in letteratura per gli operatori.

Per ciò che riguarda l'esperienza dei coordinatori tutela minori lombardi, si è visto che il dato medio ammonta a 7 anni. Ai fini di una più approfondita analisi si è provveduto a comparare la variabile età con la variabile anni di esperienza come coordinatore tutela minori, per poter rilevare eventuali differenze significative. Mantenendo la suddivisione tricotomica dell'età sopra descritta, si è considerata la media degli anni di coordinamento nell'intervallo desiderato, ottenendo quanto riportato nella tabella a seguire (Tab. 7.3n)

	Media anni di coordinamento
Dai 32 ai 43 anni	4,7
Dai 44 ai 51 anni	7,5
Più di 52 anni	8

Tab. 7.3n Esperienza media dei coordinatori e età anagrafica (per fasce d'età).

Ai fini di una più approfondita analisi, mantenendo la suddivisione tricotomica dell'età sopra descritta, si è considerata la variabile esperienza tricotomizzandola a sua volta in tre fasce che agevolassero la lettura della distribuzione.

A tal fine, la variabile esperienza come coordinatore tutela minori è stata suddivisa in tre fasce:

- 0-3 anni di esperienza,
- 4-9 anni di esperienza;
- più di 10 anni di esperienza.

Dall'incrocio della variabile età con gli anni di esperienza dei coordinatori nell'ambito della tutela minori, è emerso che **l'esperienza nel coordinamento è tendenzialmente lineare in rapporto all'età degli stessi**. Accanto a questo, si registra una buona percentuale (29,4%) di professionisti tra i 44 e i 51 anni con una ridotta esperienza nell'ambito della tutela minori e un'altrettanto buona percentuale di coordinatori giovani con già una buona esperienza come coordinatori (il 34,3% di loro vanta tra i 4 e i 9 anni di esperienza). I restanti dati indicano una proporzionalità crescente tra l'età dei lavoratori e l'aumento del numero di anni di esperienza professionale in questo ambito.

La tabella che segue (Tab. 7.3o) illustra la comparazione tra età anagrafica e anni di esperienza lavorativa degli intervistati.

Fasce d'età	Da 0 a 3 anni di esperienza	Da 4 a 9 anni di esperienza	Più di 10 anni di esperienza
Dai 32 ai 43 anni	53%	34%	13%
Dai 44 ai 51 anni	29%	37%	40%
Più di 52 anni	18%	29%	47%

Tab.7.3o Anni di esperienza e età anagrafica (per fasce d'età).

Dicotomizzando la variabile età (fino ai 47 e oltre i 47 anni di età) si conferma il dato di una tendenziale linearità tra l'età anagrafica e l'esperienza maturata come coordinatori

nell'ambito della tutela minorile, al crescere dell'una cresce anche l'altra in modo abbastanza proporzionale.

Emerge tuttavia (Tab. 7.3p) una significativa presenza di coordinatori con un'età più avanzata ed una bassa esperienza (29%). Ciò può essere dovuto all'aver svolto un precedente impiego o con più probabilità, all'aver esercitato la propria professione come operatore prima di assumere il coordinamento.

Fasce d'età	Da 0 a 3 anni di esperienza	Da 4 a 9 anni di esperienza	Più di 10 anni di esperienza
Fino ai 47 anni di età	71%	56%	31%
Dai 47 anni di età	29%	44%	69%

Tab.7.3p Anni di esperienza e età anagrafica (dicotomizzata).

L'85% dei coordinatori rispondenti al momento della rilevazione ha dichiarato di coordinare un unico Servizio: questo dato fa pensare ad un ruolo impegnativo, che difficilmente si può esercitare in più servizi contemporaneamente.

Sarà oggetto degli approfondimenti sulle dimensioni organizzative capire se il monte ore con cui i coordinatori esercitano questo ruolo sia a tal punto sostanzioso da non permettere l'affiancamento di più incarichi o se sia necessario ipotizzare altre ragioni che possano dar conto di questo dato.

7.3.1.4 L'esperienza sul campo come operatore

Dall'analisi dei dati raccolti, emerge come la preponderanza dei coordinatori attualmente attivi nel sistema di *Child Protection* lombardo abbia avuto una pregressa esperienza sul campo come operatore nel medesimo ambito.

Come riportato nella Fig. 7.3q, infatti, **l'89% dei coordinatori vanta una pregressa esperienza come operatore nella tutela minori.**

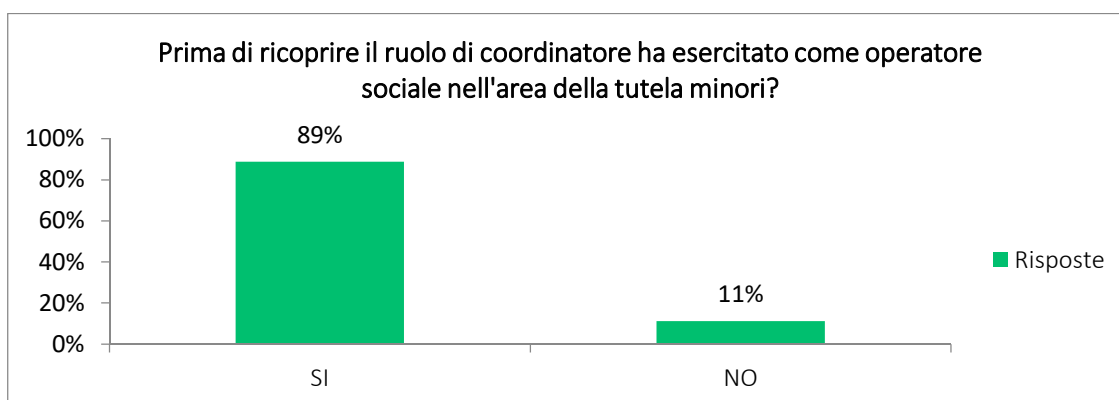


Fig. 7.3q L'esperienza pregressa dei coordinatori in qualità di operatori nell'area tutela minori.

Questo dato appare molto significativo e degno di approfondimento in quanto richiama quanto emerso nel *focus group* con i testimoni privilegiati in merito all'importanza, per un coordinatore, di avere una pregressa esperienza sul campo come operatore.

Questo dato giustifica anche l'età media piuttosto avanzata dei coordinatori: probabilmente la gran parte di loro è approdata al ruolo di coordinamento dopo una discreta esperienza come operatore di tutela minori.

I coordinatori riportano poi che l'esperienza pregressa come operatori è avvenuta sia nel medesimo servizio che oggi coordinano che in altri Servizi: questo dato non appare particolarmente significativo e quindi in Lombardia non sembra essere abitudine consolidata che il coordinatore di un servizio tutela minori venga scelto all'interno del gruppo degli operatori che vi lavorano. In alcuni casi accade, ma non nella maggioranza. Sembra che nei Servizi Tutela Minori lombardi sia tenuto maggiormente in considerazione che il coordinatore abbia un'esperienza sul campo, dovunque l'abbia maturata.

Prendendo in considerazione la durata dell'esperienza pregressa dei coordinatori come operatori nell'area della tutela minori, emerge un dato significativo. **In media i coordinatori hanno esercitato sul campo per 12 anni:** ricordiamo che la durata media della loro esperienza come coordinatori, invece, si assesta sui 7 anni.

Al momento della rilevazione, quindi, i coordinatori tutela minori lombardi, in media hanno messo in evidenza di avere maturato una **maggiore esperienza come operatori che come coordinatori.**

Associando anche in questo caso la variabile età anagrafica dei coordinatori a quella dell'esperienza pregressa come operatori, si ottiene il quadro rappresentato in Tab. 7.3r.

Fascia d'età	Media anni di esperienza sul campo
Dai 32 ai 43 anni	11,6
Dai 44 ai 51 anni	13,3
Più di 52 anni	11,6

Tab. 7.3r Media esperienza pregressa come operatore e età anagrafica (per fasce d'età).

Pare che il *trend* caratterizzante i coordinatori lombardi sia abbastanza omogeneo per fascia d'età, ovvero pare che dopo un periodo poco più che decennale di esperienza sul campo come operatori si passi ad esercitare il ruolo di coordinamento.

Prendendo in considerazione la professione esercitata in qualità di operatore (Fig. 7.3s) prima di assumere il ruolo di coordinamento, emerge che la maggior parte dei coordinatori (il 69%) hanno esperienza come assistenti sociali di *Child Protection* (dato sintonico al fatto che la maggior parte dei coordinatori ha una formazione come assistente sociale).

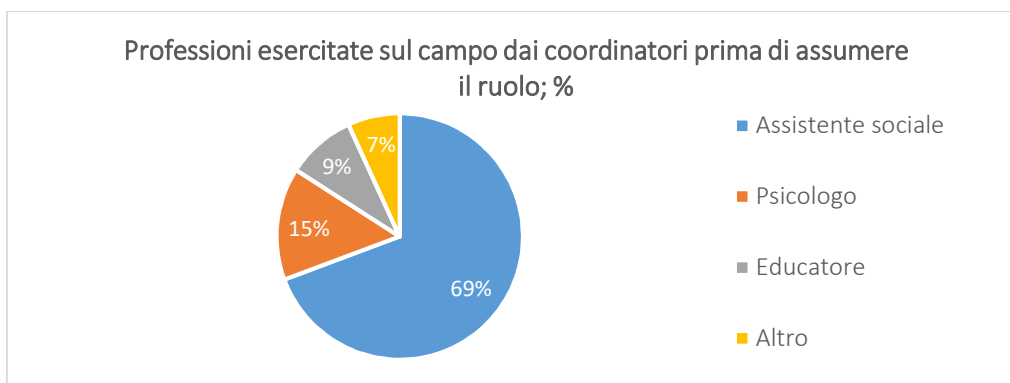


Fig. 7.3s Professioni esercitate sul campo dai coordinatori prima di assumere il ruolo.

Osservando le singole professionalità dei coordinatori, si notano però situazioni diverse in merito alla congruità tra percorso di studi e esercizio del ruolo professionale come operatori sul campo.

Per quanto riguarda gli assistenti sociali, la formazione corrisponde totalmente alla tipologia di ruolo esercitato prima del coordinamento: su 61 professionisti con il titolo di assistente sociale, tutti hanno esercitato sul campo, come operatori, con quella qualifica. Per quanto riguarda gli educatori vale la medesima considerazione, infatti essi riportano un'esperienza sul campo di tipo pedagogico.

Prendendo in considerazione invece gli psicologi, la situazione è leggermente diversa: qualcuno di loro ha esercitato sul campo come educatore e qualche altro ha esercitato sia la propria professione che quella di educatore.

Questa fa pensare che mentre educatori e assistenti sociali trovano abbastanza semplice dare concretezza alla propria formazione con una esperienza professionale sul campo congruente, per gli psicologi questo risulta un po' più difficile.

Si specifica, ovviamente, che queste riflessioni sono riferibili alla nostra specifica popolazione intervistata.

7.3.2 Il contesto organizzativo in cui operano i coordinatori

Dai dati raccolti attraverso l'indagine effettuata è possibile riportare qualche informazione anche in merito al **contesto organizzativo in cui lavorano i coordinatori lombardi attualmente attivi nel sistema di *Child Protection***.

Alcune domande contenute in questa parte del questionario sono state utilizzate come domande di controllo, atte a verificare i contenuti della mappatura eseguita nell'indagine preliminare e non come domande interessanti ai fini dell'indagine sui coordinatori.

Tali variabili sono le seguenti:

- nome del Servizio coordinato;
- numero di abitanti del territorio a cui il Servizio si rivolge.

La seconda di queste variabili, nonostante non sia stata presa in considerazione di per sè, è stata messa in relazione ad altre prese in esame nel presente paragrafo.

Nei paragrafi a seguire verranno descritti i dati emersi da quest'area di approfondimento.

7.3.2.1 Rapporto di lavoro e formalizzazione del ruolo

Come in precedenza trattato, la normativa vigente in Lombardia ammette diverse forme di gestione dei Servizi Tutela Minori: può quindi succedere che il Servizio preveda personale inquadrato come dipendente di ente pubblico ma anche di ente privato (laddove il Servizio è esternalizzato o prevede una gestione mista pubblico-privato).

All'interno di questo quadro variegato, quindi, anche le tipologie di contratto lavorativo dei coordinatori possono essere le più diverse.

Nel questionario si sono ipotizzate tre tipologie di contratto, ovvero dipendente di ente pubblico, dipendente di ente privato o libero professionista. Si è fornita comunque ai coordinatori l'alternativa "Altro" per comprendere nella rilevazione altre fattispecie non ipotizzate.

Come evidenziato nella Fig. 7.4, questa alternativa è stata poco scelta (4%) e i coordinatori non hanno specificato la tipologia di contratto specifica. La maggior parte delle risposte si è assestata sulle tre alternative di scelta prima nominate e dall'analisi dei dati emerge come **la maggior parte dei coordinatori (52%) sia inquadrata come dipendente di ente pubblico.**

A seguire troviamo il contratto come dipendente di ente privato (24%) e a poca distanza il contratto come libero professionista (20%).

Questo dato riporta di una prevalenza di Servizi Tutela Minori a coordinamento pubblico: almeno per quanto riguarda il livello del *management* emerge che la scelta dell'esternalizzazione non sia quella prevalente.

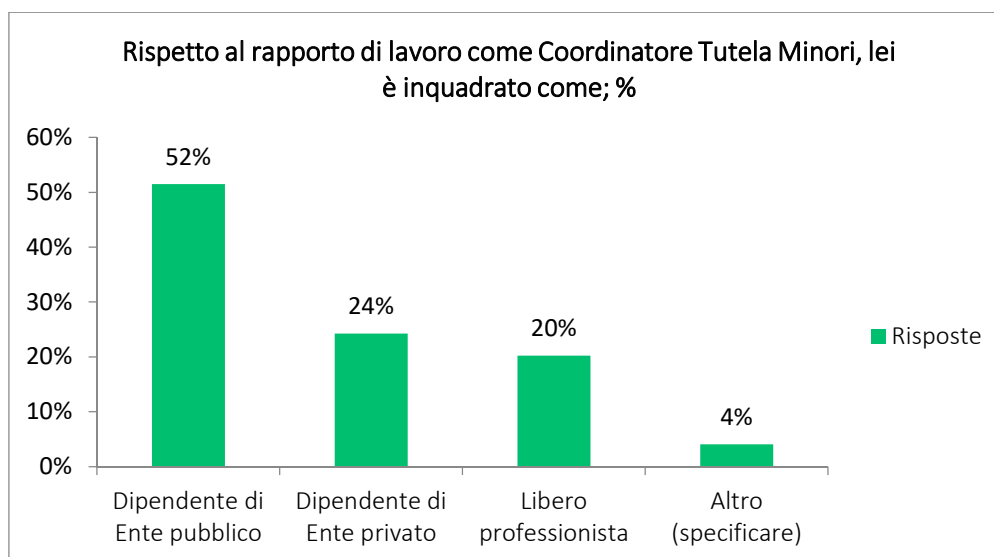


Fig. 7.4 Tipologia di rapporto di lavoro dei coordinatori.

Questo dato ci riporta una forte connessione tra il ruolo di coordinatore e l'appartenenza ad un'organizzazione pubblica, con le caratteristiche relative in quanto a doveri e *mission*. Incrociando la variabile età anagrafica con la variabile tipologia di contratto lavorativo, emerge il quadro riportato in Fig. 7.4a, 7.4b e 7.4c.

Prendendo in considerazione la tipologia di contratto “dipendente di ente privato” si nota una netta prevalenza dei coordinatori anagraficamente più giovani. Rispetto alle altre due tipologie di contratto si riporta che la maggioranza dei coordinatori si assesta sulle due fasce anagraficamente più avanzate.

Emerge un *trend* cronologico secondo cui **i nuovi coordinatori sembrano sempre più impiegati in enti privati**: sarebbe interessante rilevare questo dato longitudinalmente per capire se tale trend si conferma nel tempo, in quanto questo vorrebbe dire molto nei termini di un ruolo non più prevalentemente pubblico come appare allo stato della rilevazione attuale ma anche esercitato per conto del pubblico da enti privati.

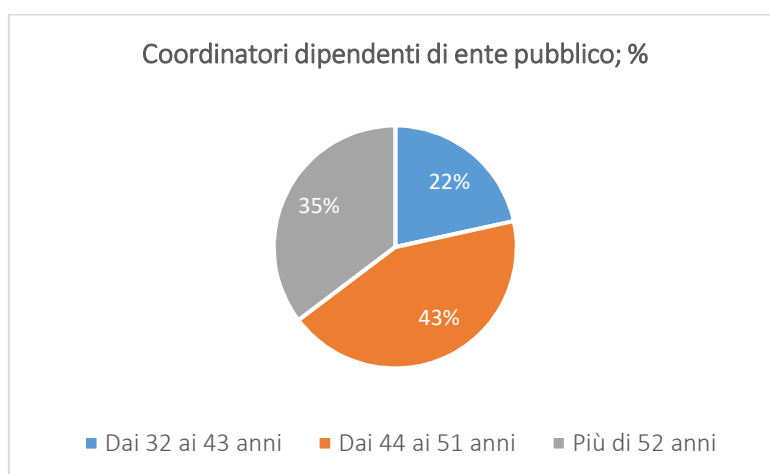


Fig. 7.4a Età dei coordinatori dipendenti di ente pubblico.

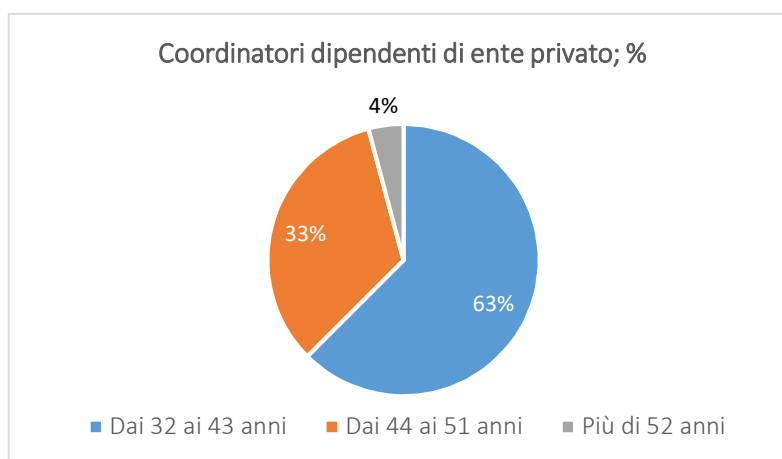


Fig. 7.4b Età dei coordinatori dipendenti di ente privato.

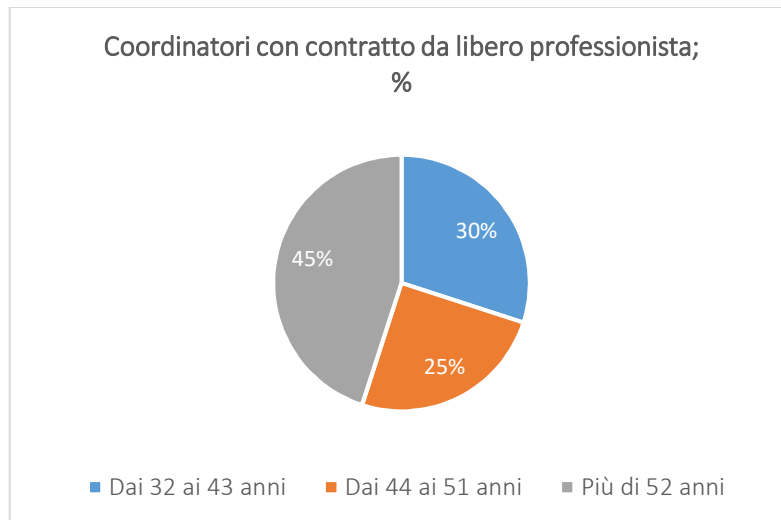


Fig. 7.4c Età dei coordinatori con contratto da libero professionista.

Provando ad incrociare la variabile della tipologia di contratto con gli anni di esperienza maturati nel coordinamento tutela minori, per approfondire qualche eventuale correlazione tra la tipologia di contratto e l'anzianità rispetto al ruolo, si ottiene un quadro abbastanza sintonico (Fig. 7.4d, 7.4e, 7.4f): tra i coordinatori dipendenti di ente privato (i più giovani anagraficamente), la maggior parte ha poca esperienza nell'esercizio del ruolo di coordinatore. Nessuno dei coordinatori più esperti ha un contratto di dipendenza da ente privato.

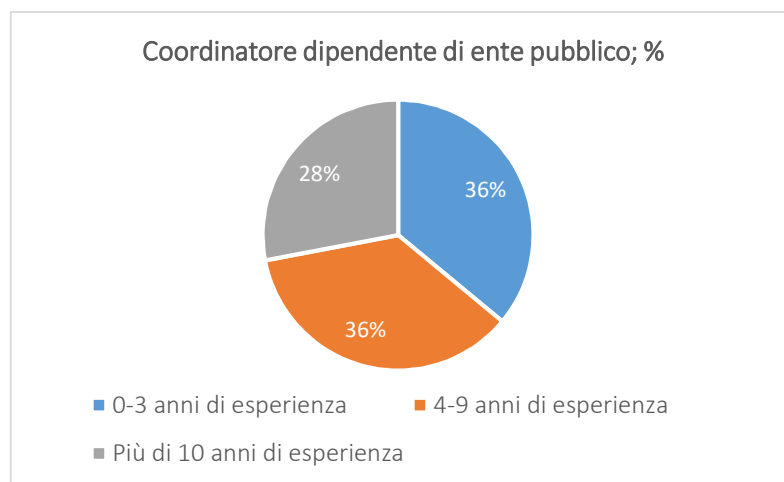


Fig. 7.4d Anni di esperienza dei coordinatori dipendenti di ente pubblico.

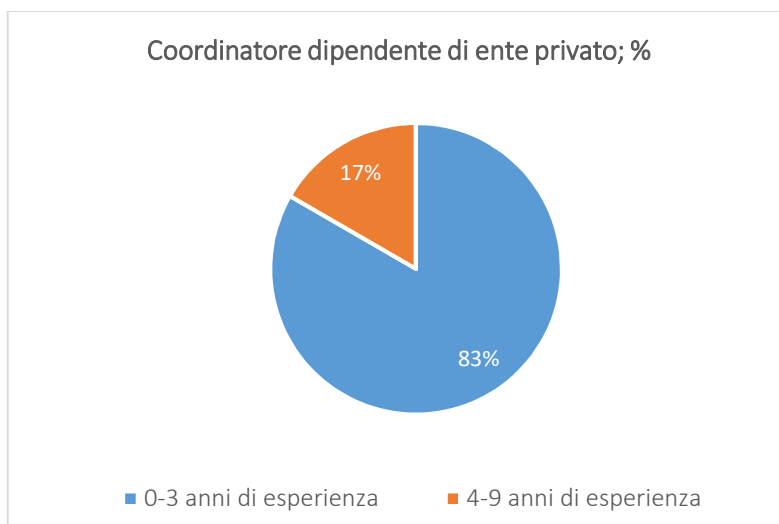


Fig. 7.4e Anni di esperienza dei coordinatori dipendenti di ente pubblico.

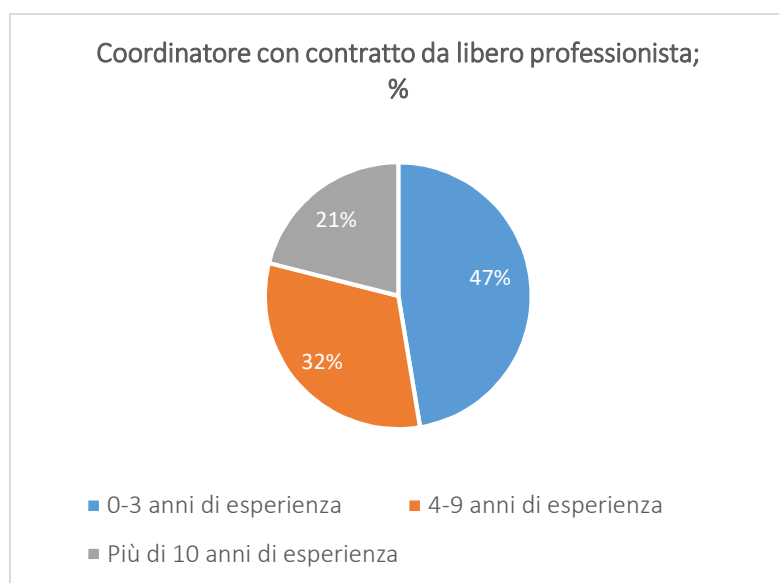


Fig. 7.4f Anni di esperienza dei coordinatori dipendenti di ente pubblico.

Proseguendo con l'indagine, si è indagato con i coordinatori il tema del **riconoscimento formale del loro ruolo**. Questo aspetto, infatti, è apparso interessante a fronte di quanto raccolto nel *focus group* con i testimoni privilegiati ma anche a fronte della scarsa definizione del ruolo che emerge dalla letteratura e dall'esperienza professionale di chi scrive. La letteratura, inoltre, descrive questo ruolo come molto legato alla pratica e poco formalizzato.

Come si evince dalla Fig. 7.4g, in realtà, tale figura è formalizzata nel 74% dei casi: questo significa che le organizzazioni di *Child Protection* lombarde riconoscono nella loro documentazione formale questo ruolo, al di là della percezione che hanno i coordinatori sul riconoscimento del proprio ruolo.

Prendendo in considerazione questo dato, e associandolo al fatto che nella maggior parte dei Servizi Tutela Minori (come riportato in precedenza) è stato individuato un coordinatore per come inteso in questa ricerca, appare ancora più interessante produrre conoscenza sul ruolo in quanto **esso pare essere formalmente riconosciuto all'interno della maggior parte delle organizzazioni di tutela minorile lombarde.**

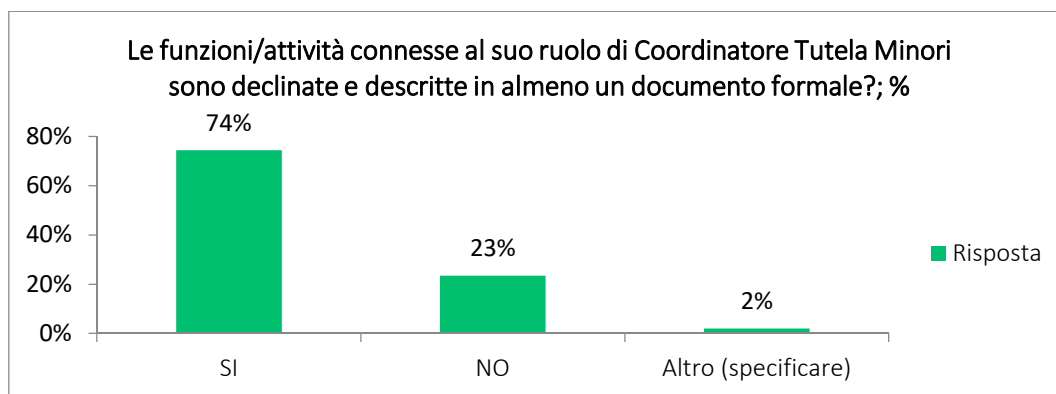


Fig. 7.4g Formalizzazione del ruolo di coordinatore.

A fianco della formalizzazione formale del ruolo, si è voluto approfondire anche l'aspetto del riconoscimento economico del ruolo: si è indagato quanti coordinatori beneficiano di un'indennità connessa all'incarico di coordinamento e anche in questo caso è emerso che **la maggior parte dei coordinatori vede riconosciuto economicamente il proprio ruolo** (Fig. 7.4h). Si specifica che i coordinatori che hanno scelto l'opzione "Altro", hanno riferito altre modalità di riconoscimento economico che non rientrano nella categoria dell'indennità ma che comunque comportano un aumento economico del proprio salario mensile (ad es. riconoscimento di un livello contrattuale più alto dei colleghi operatori). Emerge quindi che la maggioranza dei coordinatori tutela minori lombardi ha un riconoscimento economico connesso al proprio ruolo.

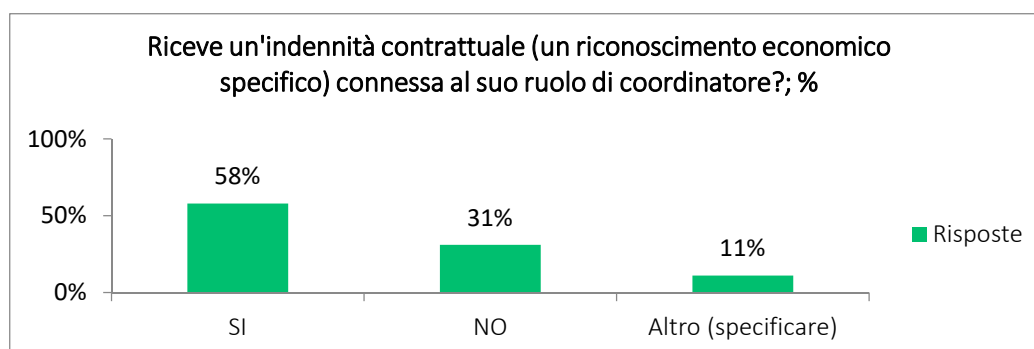


Fig. 7.4h Presenza di un'indennità economica connessa al ruolo di coordinatore.

Incrociando la variabile indennità contrattuale con quella del contratto di lavoro dei coordinatori, si osserva che l'ente pubblico riconosce un'indennità economica per il ruolo di coordinamento a poco più della metà dei suoi coordinatori (55%). E' tra i coordinatori dipendenti di enti pubblici che si colloca, però, la maggior parte dei riconoscimenti economici non configurabili come una vera e propria indennità (il 16%): in buona sostanza, quindi, la percentuale di coordinatori dipendenti di enti pubblici che percepiscono un riconoscimento economico per il proprio ruolo cresce fino al 71%.

Anche gli enti privati riconoscono tale indennità alla maggioranza dei propri coordinatori (67%). Nel caso dei coordinatori liberi professionisti, chi percepisce un'indennità relativa al proprio ruolo è circa la metà.

7.3.2.2 Monte ore dei coordinatori e utenza in carico al servizio

L'indagine svolta con i coordinatori di tutela minori lombardi ha affrontato anche il tema dei loro monte ore lavorativi. A tal proposito, è emerso che **il monte ore medio dei coordinatori è di 23 ore settimanali**. Il valore massimo riportato è 38 ore settimanali (riportato da 4 coordinatori), mentre quello minimo è di 2 ore (solo un caso). La mediana si assesta sul valore 24, quindi la distribuzione delle frequenze è leggermente asimmetrica verso l'alto. Il valore modale, infatti, si assesta in corrispondenza di 36 ore (24 coordinatori su 98 hanno riportato questo monte ore settimanale).

Rispetto al monte ore settimanale dei coordinatori, è sembrato interessante incrociarlo con il numero di abitanti del territorio a cui il servizio coordinato fa riferimento.

Incrociando le due variabili, **il valore medio degli abitanti associato ad un'ora di coordinamento è di 5281 abitanti**. Il valore minimo si assesta però su 424 abitanti e quello massimo su 38356 abitanti: questo dato racconta di un'estrema eterogeneità dei Servizi Tutela Minori presenti in Lombardia, in termini di dimensioni, forse dato anche dalla presenza della città metropolitana di Milano.

Guardando all'utenza in carico ai Servizi Tutela Minori lombardi, dall'indagine emerge che non tutti i coordinatori possiedono i dati quantitativi relativi all'utenza in carico al proprio servizio.

Prendendo in esame la domanda in cui si è chiesto loro quanti utenti con provvedimento dell'autorità giudiziaria avesse in carico il loro Servizio, le risposte raccolte dai coordinatori sono state 92 su 101: 9 coordinatori non hanno risposto a questa domanda. I medesimi 9 coordinatori non hanno risposto nemmeno alla domanda in cui si è chiesto loro quanti utenti senza provvedimento avesse in carico il proprio Servizio.

Le riflessioni che possono essere svolte, quindi, tengono in considerazione 92 questionari su 101: in corrispondenza di queste domande si perde quindi l'8,9% dei rispondenti.

Tra questi 92 questionari, ulteriori 4 coordinatori hanno riferito di non essere in possesso né del dato richiesto in merito all'utenza in carico con provvedimento dell'autorità giudiziaria (AG) né del dato relativo all'utenza senza alcun provvedimento giudiziario in carico al proprio Servizio. Il numero dei rispondenti, quindi, scende a 88 su 101.

Di questi 88 coordinatori (Fig. 7.4i):

- 32 riportano che il proprio Servizio si occupa solo di minori con provvedimento dell'autorità giudiziaria (64% dei rispondenti);
- gli altri 56 riportano che il proprio Servizio si occupa sia di minori con provvedimento dell'autorità giudiziaria che di minori senza alcun provvedimento giudiziario a loro carico (36% dei rispondenti).

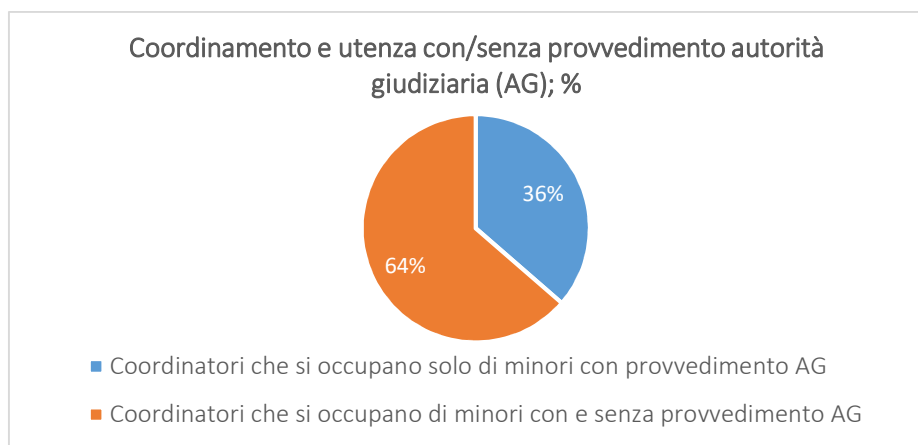


Fig. 7.4i Coordinamento e tipologia di utenza del servizio coordinato.

Questo dato ci dice che **la maggior parte dei Servizi Tutela Minori segue sia situazioni dove è presente un provvedimento dell'autorità giudiziaria, che situazioni caratterizzate da un accompagnamento consensuale**: la gestione della tutela minori, quindi, pare non limitarsi solo a situazioni caratterizzate dalla dimensione del controllo ma anche allargarsi al supporto di famiglie collaboranti.

In questo contesto, diventa importante interloquire con le famiglie e con i loro modi vitali: il ruolo del Servizio Tutela Minori non si limita, quindi, all'applicazione di provvedimenti dell'autorità giudiziaria ma si apre a progettazioni consensuali con le famiglie e le loro reti di relazioni.

Considerando i coordinatori il cui Servizio accompagna sia minori con provvedimento che senza provvedimento, si riporta che:

- il monte ore medio settimanale dei coordinatori è di 24 ore;
- il servizio coordinato ha in media 381 minori in carico, di cui 268 con provvedimento dell'autorità giudiziaria e 113 senza alcun provvedimento.
- ad ogni ora di coordinamento corrispondono in media circa 16 minori in carico.

Considerando invece i coordinatori che lavorano in un Servizio che accompagna solo minori con attivo un provvedimento dell'autorità giudiziaria, si riporta che:

- il monte ore settimanale dei coordinatori è di 20 ore settimanali;
- il Servizio coordinato ha in media 366 minori in carico;
- ad ogni ora di coordinamento corrispondono in media circa 18 minori in carico.

Rispetto al **monte ore dei coordinatori**, anticipando dei contenuti del prossimo paragrafo, si riporta che **esso aumenta con l'aumentare della dimensione dell'equipe coordinata**.

7.3.2.3 L'equipe coordinata

L'indagine rivolta ai coordinatori ha preso in esame anche le caratteristiche dell'equipe di operatori da loro coordinata.

Dall'analisi dei dati raccolti in questa parte del questionario, si evince quanto segue.

Gli operatori in media coordinati sono 11, il valore modale della distribuzione è 6 e la mediana si assesta sul valore 8. Anche in questo caso, la situazione relativa alla città di Milano probabilmente sposta la media verso l'alto.

Il valore minimo riportato è 1 (in un solo caso) e il valore massimo che si ritrova nella distribuzione è 42.

Anche in questo caso quindi, considerando la dimensione delle equipe coordinate, **la situazione lombarda appare molto eterogenea, come prevedibile stante le diverse dimensioni degli Ambiti sociali territoriali** e dei Servizi Tutela Minori lombardi.

Suddividendo la popolazione in tre fasce omogenee per frequenza, abbiamo identificato:

- una prima fascia di *managers* caratterizzati dal coordinare un'equipe di operatori piccole dimensioni (fino a 6 operatori);
- una seconda fascia di *managers* caratterizzati dal coordinare un'equipe di medie dimensioni (da 7 a 12 operatori);
- una terza fascia di *managers* caratterizzati dal coordinare un'equipe di operatori di grandi dimensioni (più di 13 operatori).

Il monte ore dei coordinatori, in precedenza citato, aumenta con l'aumentare dell'equipe coordinata (Tab. 7.4I).

	Monte ore medio del coordinatore
Equipe fino a 6 operatori	17,3 ore
Equipe dai 7 ai 12 operatori	24,5 ore
Equipe con più di 13 operatori	30,1 ore

Tab. 7.4I Monte ore medio del coordinamento e dimensioni dell'equipe coordinata

Tenendo in considerazione la variabile dimensione dell'equipe coordinata e la tripartizione della popolazione conseguentemente effettuata, si è voluta indagare la composizione in termini professionali di queste equipe. Nella fase di strutturazione del questionario, si è ipotizzato che potessero far parte dell'equipe le principali

professionalità sociali: assistente sociale, psicologo ed educatore. Si è comunque espressamente richiesto ai coordinatori se all'interno della loro equipe vi fossero anche altre professionalità oltre a quelle citate in precedenza (sempre per contemplare ipotesi non previste).

I dati raccolti dai questionari hanno fatto emergere il quadro seguente.

I coordinatori che esercitano il proprio ruolo con equipe di piccole dimensioni, coordinano in media 3 assistenti sociali, 1 psicologo e nessun educatore (Tab. 7.4m).

EQUIPE DI PICCOLE DIMENSIONI		
Numero medio di assistenti sociali coordinati	Numero medio di psicologi coordinati	Numero medio di educatori coordinati
3	1	0

Tab. 7.4m Composizione media - Equipe piccole dimensioni.

I coordinatori che esercitano il proprio ruolo con equipe di medie dimensioni, coordinano in media 5 assistenti sociali, 3 psicologi e un educatore (Tab. 7.4n).

EQUIPE DI MEDIE DIMENSIONI		
Numero medio di assistenti sociali coordinati	Numero medio di psicologi coordinati	Numero medio di educatori coordinati
5	3	1

Tab. 7.4n Composizione media - Equipe medie dimensioni.

I coordinatori che esercitano il proprio ruolo con equipe di grandi dimensioni, invece, hanno un'equipe che in media conta 12 assistenti sociali, 5 psicologi e 3 educatori (Tab. 7.4o).

EQUIPE DI GRANDI DIMENSIONI		
Numero medio di assistenti sociali coordinati	Numero medio di psicologi coordinati	Numero medio di educatori coordinati
12	5	3

Fig. 7.4o Composizione media - Equipe grandi dimensioni.

Come si evince dalle tabelle appena riportate, **la figura professionale più diffusa nelle equipe dei servizi di *Child Protection* lombarde è quella dell'assistente sociale**, che quantitativamente è più presente rispetto alle altre figure professionali a prescindere dalla dimensione dell'equipe e quindi del Servizio Tutela Minori.

Tratto interessante è l'aumentare della figura dello psicologo e dell'educatore con l'aumentare della dimensione dell'equipe: **più i Servizi hanno dimensioni grandi, più l'equipe acquisisce una dimensione pluriprofessionale**. Ciò significa che, per un coordinatore lombardo, esercitare il ruolo in un'equipe di grandi dimensioni significa avere a che fare con operatori aventi professionalità diverse.

Il quadro appena descritto, fa pensare anche alla tendenza dei Servizi Tutela Minori lombardi ad articolarsi maggiormente al proprio interno in termini di funzioni con l'aumentare delle dimensioni (forse anche perché a Servizi più grandi corrispondono risorse mediamente più elevate).

Come anticipato in precedenza, ai coordinatori è stato chiesto se nelle equipe da loro coordinate vi fossero anche altre figure professionali non ricomprese in quelle sopra citate (assistente sociale, psicologo ed educatore).

La maggior parte dei coordinatori ha riportato di non coordinare altre figure professionali; all'interno dei coordinatori che hanno riferito di coordinare altri operatori, il 67% specifica che si tratta di profili amministrativi.

Negli altri casi sono state riportate figure poco significative in termini di frequenza, come ad esempio "giuristi" (2 casi) o "operatori biografici" (1 caso), oppure non sono stati specificati i profili professionali di queste figure.

L'indagine ha richiesto ai coordinatori, infine, di esprimersi rispetto **alla frequenza delle riunioni di equipe con i propri operatori**. Si è già riportato in precedenza come sia centrale rispetto al ruolo del coordinatore la funzione di sostegno e accompagnamento al lavoro degli operatori coordinati e come essa sia fondamentale ai fini di un buon funzionamento dei Servizi Tutela Minori.

Andare ad approfondire quanto lo strumento dell'equipe sia utilizzato all'interno della pratica professionale dei coordinatori è parso interessante, ai fini della comprensione dell'eventuale significatività di tale strumento per i coordinatori.

Come è possibile notare dalla Fig. 7.4p, per la maggior parte dei coordinatori (56%) tale momento risulta un appuntamento settimanale, il 31% riferisce invece una frequenza quindicinale: ciò significa che circa **l'87% dei coordinatori lombardi vede i propri operatori nelle riunioni di equipe con una frequenza almeno quindicinale**.

Questo dato indica in maniera significativa quanto le riunioni di equipe siano centrali nell'attività dei coordinatori, esse appaiono come un appuntamento fisso, a cui dare una frequenza abbastanza elevata.

Solo l'1% dei coordinatori riporta di non partecipare alle equipe con gli operatori.

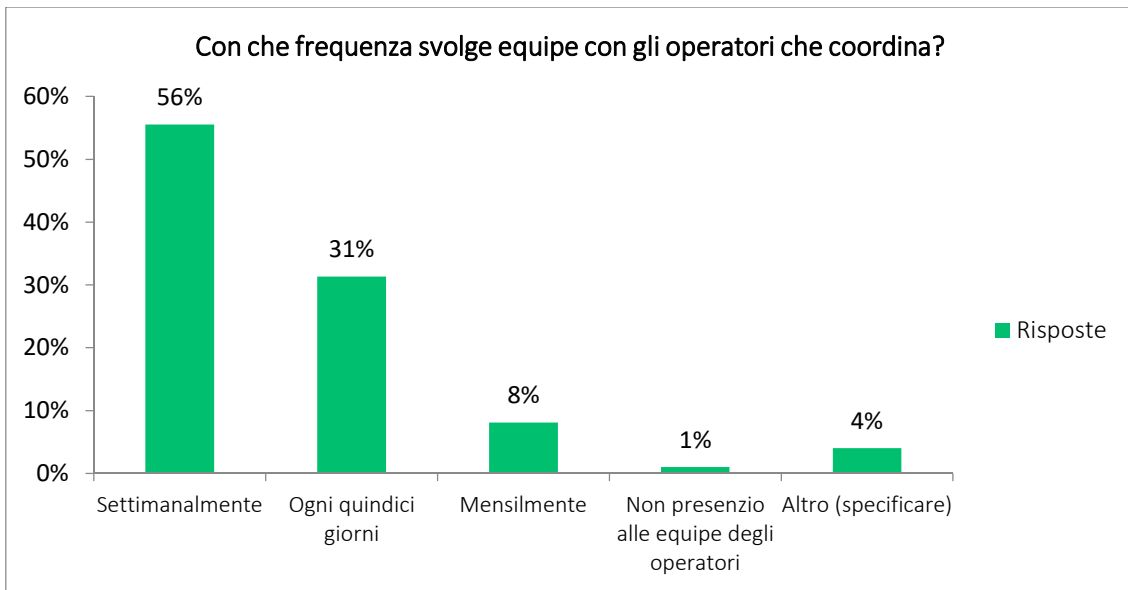


Fig. 7.4p Frequenza riunioni di equipe.

Si è provato ad approfondire se la frequenza delle riunioni di equipe variasse in base alle dimensioni dei gruppi di lavoro (Fig. 7.4q, 7.4r, 7.4s).

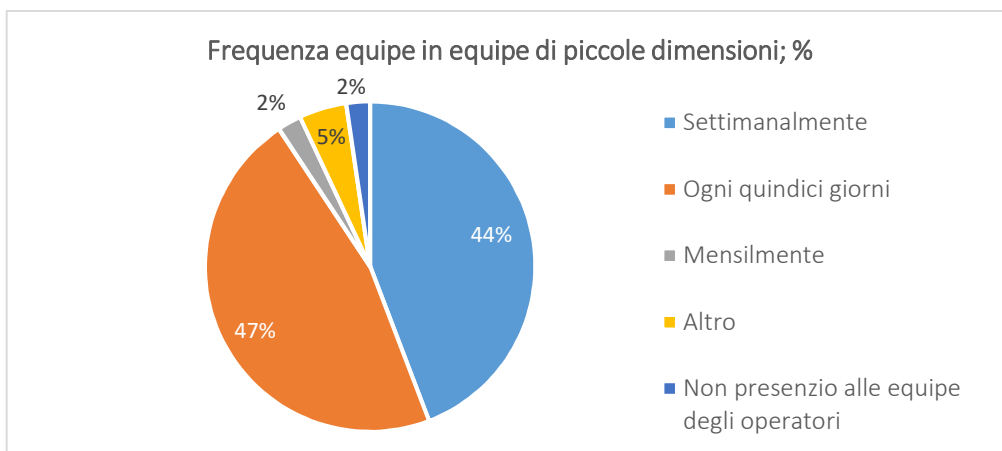


Fig. 7.4q Frequenza riunioni di equipe – Equipe piccole dimensioni.

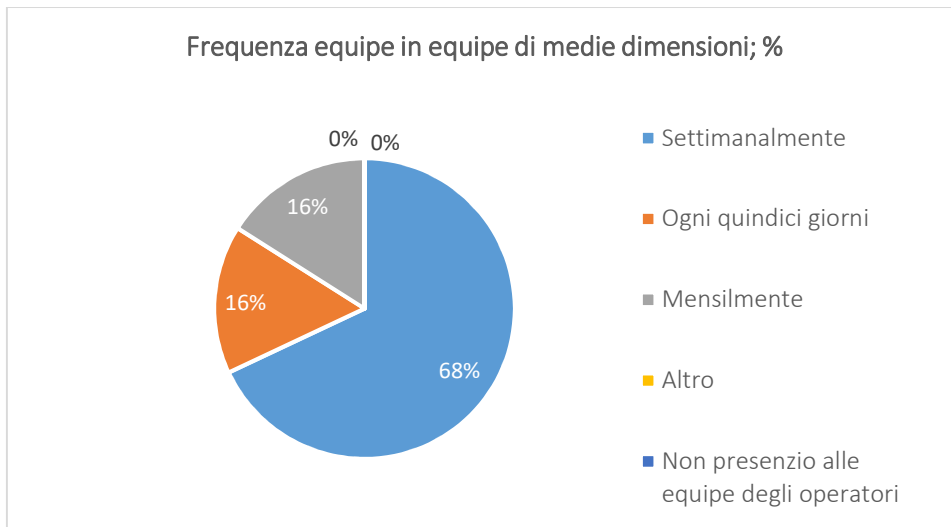


Fig. 7.4r Frequenza riunioni di equipe – Equipe medie dimensioni.

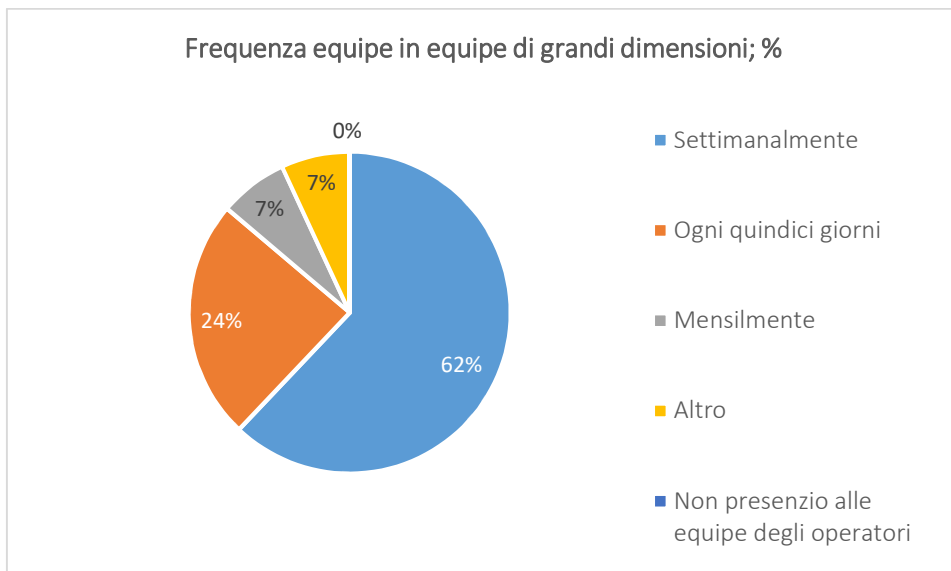


Fig. 7.4q Frequenza riunioni di equipe – Equipe grandi dimensioni.

Come evidenziato dai grafici appena riportati, **la frequenza delle equipe aumenta con l'aumentare delle dimensioni dei gruppi di lavoro**: la frequenza maggiore si evidenzia nei gruppi di medie dimensioni, dove probabilmente convivono da un lato l'istanza di frequenti raccordi tra gli operatori e numeri tutto sommato contenuti che facilitano l'organizzazione di questi momenti.

Nelle equipe di grandi dimensioni, infatti, può essere che la frequenza leggermente più dilatata di questi momenti di incontro debba fare i conti anche con difficoltà logistiche di organizzazione di momenti condivisi di incontro (stanti i numeri alti di operatori coinvolti). Emerge in modo molto significativo, quindi, che nella sostanza tutti i coordinatori presenziano ai momenti di equipe con i propri operatori: solo un coordinatore sulla totalità degli intervistati, infatti, riferisce di non farlo.

7.3.2.4 I superiori gerarchici dei coordinatori

Riprendendo quanto esplicitato all'inizio della presente tesi, la ricerca condotta ha mirato ad indagare un ruolo, quello di coordinatore, collocato ad un livello dirigenziale intermedio all'interno dei servizi di *Child Protection*, a scavalco tra il livello delle *policy* e quello dell'operatività. E' sembrato quindi importante indagare se tale livello esistesse e se i coordinatori intervistati presentassero un superiore gerarchico a cui far riferimento nell'esercizio del proprio ruolo.

Il dato emerso è stato molto significativo, in quanto l'87% dei coordinatori intervistati ha riportato di avere un superiore gerarchico a cui far riferimento (Fig. 7.4u).

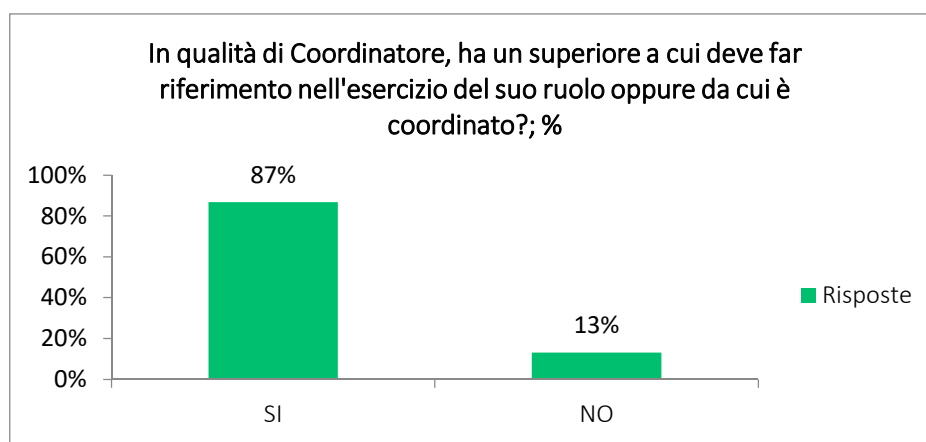


Figura 7.4u Presenza di un superiore gerarchico.

Nella parte conclusiva del questionario si è approfondito il rapporto tra i coordinatori e i loro superiori gerarchici: si è indagata, infatti, la percezione dei coordinatori in merito alle aspettative che questi dirigenti hanno sul loro ruolo e a come essi influenzino il loro lavoro.

7.3.2.5 L'esperienza a diretto contatto con l'utenza

Rispetto al ruolo di coordinatore tutela minori, è parso interessante approfondire quanto questi professionisti condividessero con gli operatori di *Child Protection* la relazione con le famiglie e i minori.

In precedenza abbiamo diffusamente riportato come la relazione con gli utenti del servizio sia una parte centrale nel lavoro degli operatori di tutela minorile e come questa relazione sia per certi versi molto motivante e per altri molto stressante: capire quanto gli aspetti riportati in letteratura in merito a questi temi riguardino anche la concreta pratica dei coordinatori è stata fin da subito una domanda che ci si è posti.

Anche il *focus group* con i testimoni privilegiati ha messo in evidenza come esistano situazioni diverse in Lombardia: coordinatori che mantengono la propria funzione

operativa a fianco di quella di coordinatore e coordinatori che invece non vivono la medesima situazione.

Andare ad indagare quanti dei coordinatori abbiano un formale mandato di lavoro a diretto contatto con l'utenza è stato quindi importante. Il quadro emerso è quello riportato in Fig. 7.4v.

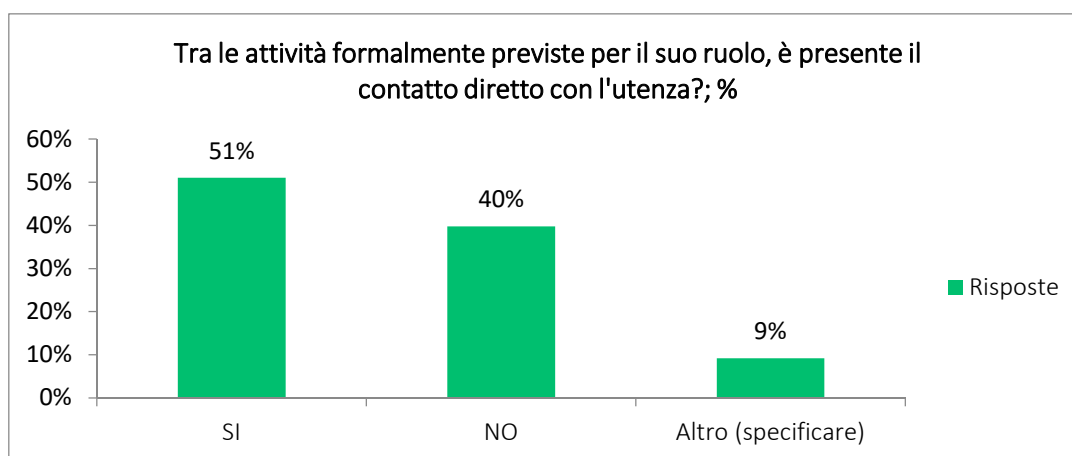


Fig. 7.4v Formale mandato di attività a diretto contatto con l'utenza.

Si è poi chiesto ai coordinatori quanto siano chiamati, per esigenze di servizio, ad intrattenere contatti diretti con l'utenza. Questo dato è stato utile per capire quanto nella concreta pratica professionale di questi *managers* sia presente il contatto con le famiglie e i minori.

Dalla Fig. 7.4w si desume che una significativa percentuale dei coordinatori si trova a svolgere attività a diretto contatto con le famiglie e i minori, al di là di quanto sia previsto formalmente per il proprio ruolo.

La percentuale dei coordinatori che ha risposto affermativamente alla domanda sale infatti all'82%, a fronte del 51% che si era espresso riportando un mandato formale in questa direzione: **pare emergere un'esigenza legata all'operatività dei Servizi Tutela Minori lombardi in merito al fatto che questi professionisti si giochino in prima linea con l'utenza.** Tale esigenza è esplicitata a livello formale e quindi viene richiesta dalle organizzazioni, ma ancor più appare un'esigenza sostanziale a cui i coordinatori rispondono anche in caso non abbiano mandato formale in tal senso.

Si è cercato di raccogliere qualche dato in più su questo aspetto nell'approfondimento qualitativo di cui si parlerà nel prossimo capitolo. Si anticipa che tale dato è riconducibile a due ordini di ragioni:

- la compresenza, nel piano di lavoro dei coordinatori, di funzioni di coordinamento e funzioni operative;
- la presenza garantita a fianco degli operatori, in alcuni passaggi progettuali delicati o particolarmente complessi. L'esserci sulle dimensioni operative, infatti, emerge come uno strumento utile al supporto degli operatori.

Sicuramente, tuttavia, emerge come la relazione con le famiglie e i minori sia una componente presente anche nella pratica lavorativa dei coordinatori e non solo in quella degli operatori.

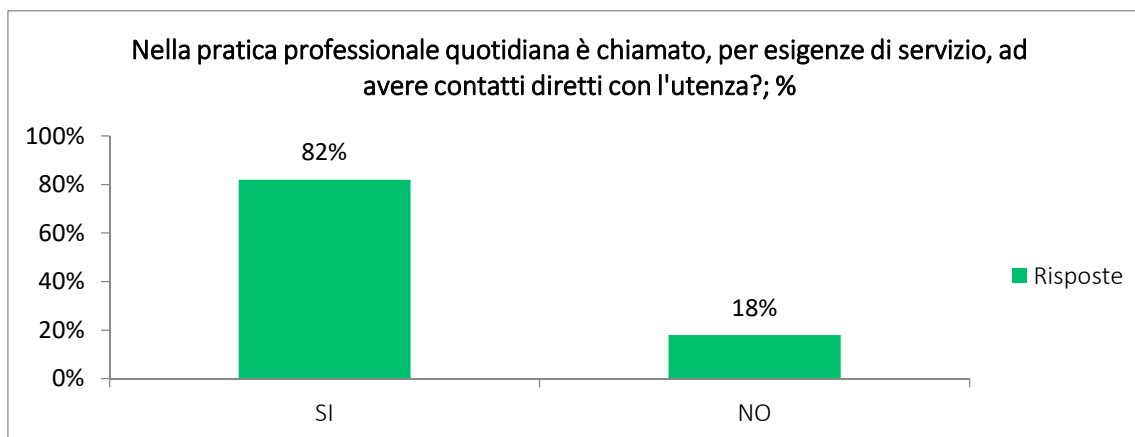


Fig. 7.4w Presenza nella pratica professionale dell'attività a diretto contatto con l'utenza.

7.3.3 Le opinioni dei coordinatori in merito al loro lavoro

Come anticipato, questa è stata la sezione del questionario volutamente strutturata in modo più aperto: la finalità è stata quella di sondare le percezioni e le riflessioni dei coordinatori sulla propria pratica professionale, per intercettare eventuali nodi avvertiti da loro come significativi.

Questa parte conclusiva del questionario non ha aspirato ad indagare in profondità i pensieri dei coordinatori, in quanto si è consapevoli che lo strumento del questionario non è quello più adeguato per perseguire questo obiettivo. Si è ritenuto tuttavia prezioso avere indicazioni dall'intero gruppo dei coordinatori intervistati in merito ad alcune dimensioni ritenute interessanti ai fini della ricerca: si è fin da subito pensato di collegare l'analisi dei dati emersi da queste domande e l'approfondimento qualitativo successivo. Le dimensioni indagate in questa parte del questionario, in parte già accennate, sono state le seguenti:

- grado di utilità dell'eventuale esperienza pregressa come operatori di tutela minori (a diretto contatto con l'utenza) e l'esercizio attuale del coordinamento;
- percezione delle dimensioni che influenzano il proprio stile di coordinamento;
- aspetto più gratificante nell'esercizio del ruolo;
- aspetto più difficile nell'esercizio del ruolo;
- supporti utilizzati nel proprio lavoro;
- rischi a cui ci si sente esposti;
- aspettative dei dirigenti sul proprio ruolo;

- aspettative degli operatori sul proprio ruolo;
- bisogni avvertiti;
- partecipazione a Gruppi di coordinatori tutela minori;
- percezione dell'utilità che venga prodotta conoscenza sul ruolo di coordinatore tutela minori e relative motivazioni;
- disponibilità ad una successiva intervista di approfondimento sul tema.

Per quanto riguarda le due prime dimensioni, esse sono state indagate attraverso due domande chiuse graduate, collocate nella parte finale del questionario: ai coordinatori è stato chiesto di esprimersi attraverso una scala autoancorante a cinque passi.

Rispetto invece alle altre dimensioni prima riportate, si è deciso di utilizzare domande aperte che permettessero ai coordinatori di esprimersi liberamente in merito agli stimoli forniti. La decisione di inserire domande aperte nel questionario, è stata finalizzata all'arricchire lo strumento con alcuni dati qualitativi.

Dal punto di vista dell'analisi di tali informazioni, per ogni domanda aperta è stata costruita una tassonomia di risposte e, per ciascuna di esse, è stata calcolata la distribuzione di frequenze.

Si riporteranno i risultati dell'analisi in modo sistematico ma più narrativo ed integrato rispetto a quanto svolto finora, così come si addice a dati di natura qualitativa.

7.3.3.1 *Grado di utilità dell'eventuale esperienza pregressa come operatori di tutela minori (a diretto contatto con l'utenza) e l'esercizio attuale del coordinamento*

Stante quanto in precedenza riportato e discusso rispetto alla pregressa esperienza sul campo dei coordinatori come operatori di *Child Protection*, ovvero la significativa presenza di un *background* operativo dei coordinatori lombardi, si è voluto indagare che percezione essi avessero in merito all'utilità o meno di tale esperienza ai fini dell'esercizio del ruolo di coordinatore.

Dai questionari raccolti, emerge che la percezione dei coordinatori al riguardo sia nettamente a favore del fatto che tale esperienza risulti utile: i coordinatori, infatti, sono stati chiamati a "pesare" questa utilità percepita (attraverso una scala autoancorante a cinque passi) e la media ponderata dei valori da loro espressi, infatti, si è assestata sul valore 4,76 a fronte di un valore massimo esprimibile di 5.

Tale dato è risultato molto indicativo, in quanto la percezione dei coordinatori rispondenti è stata pressochè univoca: per 71 coordinatori su 88, infatti, tale esperienza appare molto utile ai fini dell'esercizio del ruolo. Questo aspetto, essendo parso meritevole di ulteriore approfondimento (soprattutto relativamente alle motivazioni per cui i coordinatori percepiscono questa utilità), è stato oggetto dell'indagine qualitativa di cui si tratterà nel prossimo capitolo.

7.3.3.2 *Percezione delle dimensioni che influenzano il proprio stile di coordinamento*

Riprendendo quanto in precedenza riportato, è sembrato importante **raccogliere la percezione dei coordinatori rispetto alle dimensioni che maggiormente influenzano il loro modo di esercitare il ruolo**: dalla rassegna della letteratura e dall'esperienza sul campo di chi scrive (dato per altro confermato anche dai contenuti emersi nel *focus group* con i testimoni privilegiati), emerge quanto questo ruolo sia interpretato in modo eterogeneo e quanto esso sia costruito nella pratica. Tuttavia si sono individuati quali elementi che possono influenzare i diversi modi di esercitare questo ruolo:

- le direttive da parte dell'organizzazione;
- le richieste e i bisogni degli operatori;
- le richieste e i bisogni degli utenti del Servizio;
- la propria formazione professionale specifica;
- le proprie proprie caratteristiche personali.

Anche in questo caso, i coordinatori sono stati chiamati ad esprimere la loro percezione rispetto all'intensità dell'influenza dei fattori sopra citati sul loro stile di coordinamento. Dall'analisi di quanto raccolto, emerge che i coordinatori percepiscono **il proprio stile di coordinamento come un aspetto legato prevalentemente alla propria individualità**: in corrispondenza delle dimensioni legate alla propria professionalità e alle proprie caratteristiche personali, infatti, ritroviamo i valori di media ponderata più alti.

Questo dato fa ipotizzare che i coordinatori percepiscano che il modo di interpretare questo ruolo sia abbastanza riconducibile ad una valutazione personale, legata alla propria formazione e a come si ritiene giusto agire.

La dimensione che a seguire sembra influenzare lo stile di coordinamento, poco distante in termini di media ponderata da quelle prima citate, è quella delle aspettative degli operatori: per i coordinatori questo aspetto sembra influire maggiormente rispetto, per esempio alle direttive organizzative, che si assestano sul valore ponderato più basso e che sembrano essere percepite come la dimensione meno pressante sul proprio stile di coordinamento.

Le aspettative degli operatori sembrano essere capaci di influenzare la pratica dei coordinatori anche più delle aspettative degli utenti del servizio: i coordinatori, probabilmente, sentono il loro ruolo più spostato sulla relazione con i propri operatori e più influenzato da questo aspetto piuttosto che dalla relazione con gli utenti del Servizio che coordinano.

Il tema delle aspettative degli operatori è stato approfondito anche attraverso un'altra domanda aperta, oggetto del prossimo paragrafo: in quel caso si è richiesto ai *managers* di esprimersi nominando quali siano, a loro parere, queste aspettative.

7.3.3.3 *Le aspettative che operatori e dirigenti hanno sul ruolo del coordinatore*

Come in precedenza riportato, i coordinatori oggetto della ricerca ricoprono un ruolo nelle loro organizzazioni che li porta da un lato a gestire il rapporto con l'equipe degli operatori, con ciò che questo comporta sul piano tecnico ma anche emotivo, e dall'altro a rendere conto ad un dirigente che ricopre una posizione gerarchicamente superiore alla propria e che è per loro un riferimento organizzativo importante. Si è voluto quindi raccogliere il livello delle aspettative che i coordinatori sentono proiettate sul proprio ruolo, sia dal livello superiore dei dirigenti che da quello inferiore degli operatori: questo per fare un po' di luce su come si caratterizza la posizione di crocevia che ricoprono tra il livello delle *policy* e quello dell'operatività.

Sono state due le domande che hanno permesso di raccogliere informazioni in merito alle aspettative che i coordinatori sentono proiettate sul proprio ruolo da operatori e dirigenti: entrambe hanno raccolto il 90% di risposte (calcolato sui 101 questionari totali) e per entrambe si sono fornite ai coordinatori tre possibili risposte, non chiedendo loro un ordine di priorità. Non si può considerare, quindi, che la prima risposta fornita dai coordinatori sia quella per loro prioritaria in termini di importanza o rilevanza.

Prendendo in considerazione **le aspettative che i *managers* riportano di percepire dagli operatori**, in modo prevalente emerge il **supporto emotivo**: nelle loro parole viene definito in vari modi (*benessere, vicinanza, supporto emotivo, non sentirsi soli, sostegno, supporto* etc.) e dall'analisi dei dati emerge come il contenuto con frequenza più alta tra le risposte a questa domanda.

A seguire, sembra che un'altra aspettativa molto presente sia quella di una **condivisione della presa in carico delle situazioni**: le parole dei coordinatori in questo caso riferiscono della richiesta da parte degli operatori di essere accompagnati nella gestione delle situazioni, soprattutto quelle più complesse.

Accanto alla condivisione della presa in carico delle situazioni, i coordinatori riportano che gli operatori chiedono a loro **spazi di confronto** (non specificano in merito a cosa) e, spesso, di "*risolvere problemi*" o criticità emergenti durante l'operatività. I coordinatori inoltre riportano che un'altra richiesta è quella di essere ascoltati e supportati nel prendere decisioni.

In un discreto numero di risposte, i coordinatori comunicano che gli operatori chiedono a loro di **possedere competenza tecnica e di essere presenti** (qualcuno riferisce questo aspetto "presenza costante").

Da questi elementi, emerge come gli operatori si aspettino da un coordinatore un accompagnamento innanzitutto emotivo e umano, che i *managers* condividano con loro la fatica della quotidianità e che garantiscano loro spazi di confronto; a fianco di questi aspetti, emerge il dato della competenza tecnica specifica e della conseguente capacità dei coordinatori di fungere da interlocutore esperto e sull'operatività della *Child Protection*.

Si coglie inoltre la **tendenza a delegare ai coordinatori la gestione dei passaggi più complessi o critici** (risolvere problemi e criticità).

Rispetto alle **aspettative dei dirigenti**, invece, emerge in modo preponderante nelle parole dei coordinatori che i loro superiori richiedono loro di favorire un **buon funzionamento del Servizio in termini di efficienza e di efficacia**: a fianco di questo contenuto, emerge frequentemente che l'aspettativa dei dirigenti è quella del **contenimento delle spese**.

A fianco di quanto appena riportato, dalle risposte dei *managers* emerge che **i dirigenti si aspettano anche che loro gestiscano i problemi connessi al Servizio, così da non doverli risolvere loro** (a questo proposito viene nominata anche l'autorità giudiziaria e l'aspettativa che i coordinatori adempiano a quanto chiede, senza correre rischi); più o meno con la stessa frequenza emerge anche l'aspettativa che i coordinatori **gestiscano le emergenze e le urgenze connesse a questo tipo di Servizio**.

In modo meno preponderante di quanto finora nominato, ma comunque presente, emerge anche l'aspettativa che il coordinatore mantenga un **presidio sulle situazioni** in carico al Servizio Tutela Minori, mostrando di possedere competenze tecniche e di essere aggiornato sulle competenze professionali. I coordinatori aggiungono, inoltre, che i propri responsabili si aspettano da loro che **promuovano innovazione**.

I dirigenti inoltre si aspettano, nella percezione dei coordinatori, che **il Servizio risponda in modo adeguato ai bisogni dei cittadini e che vengano implementati i mandati politici dell'ente** (*svolgere un ruolo nell'organizzazione utile a realizzare il mandato, raggiungere gli obiettivi fissati dalla direzione centrale e dall'assessore alle politiche sociali, coerenza con gli obiettivi dell'amministrazione comunale*).

Un'altra aspettativa sembra connessa alla gestione del gruppo degli operatori: dalle risposte fornite emerge che i dirigenti si aspettano che i coordinatori sappiano **guidare il gruppo di lavoro** interno al Servizio, gestendo le risorse umane che costituiscono l'equipe, **favorendo un buon clima** all'interno di quest'ultima.

I dirigenti si aspettano, inoltre, che i coordinatori **siano autonomi nel costruire una rete di collaborazioni con gli altri soggetti istituzionali e Servizi presenti sul territorio**, mostrandosi capaci di gestire le relazioni con loro.

Le aspettative del livello dirigenziale, in conclusione, sono molte e variegata: sembra essere richiesta ai coordinatori una significativa autonomia e capacità di essere riferimento sia per l'interno del Servizio che nei confronti dell'esterno, filtrando le istanze e gestendo le criticità. Il tema di una buona gestione delle risorse economiche scarse e della sostenibilità degli interventi, nonché la richiesta di non avere criticità da gestire risultano essere percepiti come più presenti nelle aspettative dirigenziali di quanto non lo sia la gestione del gruppo di lavoro (comunque presente) o gli aspetti tecnici legati alla tutela minori.

7.3.3.4 Aspetti motivanti e critici nell'esercizio del ruolo

Sono state due le domande che hanno permesso di raccogliere informazioni in merito alle percezioni dei coordinatori su quali siano gli aspetti più critici e quali quelli più motivanti, legati all'esercizio del proprio ruolo: entrambe hanno raccolto un buon numero di risposte, il 90% di risposte per la prima domanda e l'89% per la seconda.

Sulla base dell'analisi dei dati raccolti in corrispondenza di queste due domande aperte, emerge che i coordinatori individuano le **principali difficoltà nella gestione dei rapporti con la componente politica**: questo aspetto risulta molto presente e connesso all'impotenza percepita di fronte ad alcune decisioni politiche oppure al doversi a volte scontrare con gli amministratori.

A seguire ritroviamo la difficoltà riportata di **conciliare i bisogni del servizio e dei suoi utenti con le scarse risorse a disposizione**.

Emerge poi il tema della difficoltà nel **sostenere le molte responsabilità che il ruolo comporta**, a fronte di situazioni complesse da gestire e di operatori a volte demotivati o portatori di opinioni diverse dalle proprie.

Accanto al tema della responsabilità, emerge anche la difficoltà nel **vedere riconosciuto il proprio ruolo e nel risultare autorevole nell'esercitarlo**.

Altre difficoltà riportate, con una frequenza inferiore, sono le difficoltà connesse alla **relazione con i Servizi esterni e con l'autorità giudiziaria**.

Viene nominata una criticità connessa a **carichi di lavoro crescenti e risorse umane (operatori) non sufficienti a farvi fronte**, nonché la difficoltà legata all'insorgere di **problematiche familiari sempre più complesse**.

In tema di **aspetti gratificanti**, invece, emerge in modo significativo che per i coordinatori sia **motivante il rapporto con i colleghi**: preponderante è la frequenza con cui i *managers* riportano la relazione con gli operatori come aspetto gratificante.

Oltre a nominare genericamente la relazione interpersonale con i colleghi, i coordinatori specificano anche che a gratificarli è la possibilità di **promuovere lavoro di squadra all'interno dell'equipe** e **l'essere di supporto ai colleghi**. Essi esplicitano che per loro è gratificante il benessere degli operatori.

Anche il **riconoscimento ottenuto dai propri operatori** pare essere gratificante per i coordinatori, così come il **ricoprire il ruolo di guida** dell'equipe e la **possibilità di dare un indirizzo al Servizio**.

La possibilità di avere un **confronto tecnico allargato sulle situazioni in carico** e il **promuovere innovazione** sono nominati come altri aspetti gratificanti, insieme alla possibilità di **avere una visione d'insieme sulle situazioni** e al fatto di poter **promuovere l'efficienza del Servizio**.

7.3.3.5 Rischi percepiti e supporti utilizzati nel proprio lavoro

Rispetto alle dimensioni di rischio percepite dai coordinatori, si è sottoposta loro una domanda: la percentuale di risposte raccolte si assesta sull' 87% (88 risposte raccolte sui 101 questionari totali).

Si sono fornite ai coordinatori tre possibili risposte, non chiedendo loro un ordine di priorità. Non si può considerare, quindi, che la prima risposta fornita dai coordinatori sia quella per loro prioritaria in termini di importanza o rilevanza.

Il rischio maggiormente percepito dai coordinatori è quello legato alle **responsabilità legali connesse al lavoro di tutela minorile**: essi sentono di essere esposti ad eventuali azioni legali e di avere significative responsabilità all'interno di procedimenti dove è coinvolta

l'autorità giudiziaria. Subito a seguire, emerge il **rischio percepito del proprio burn out**: i coordinatori avvertono di essere esposti ad un alto livello di stress, ad affaticamento emotivo prolungato e ad una stanchezza psicologica. Tale *burn out* viene connesso anche alla difficoltà di esercitare un ruolo a scavalco tra operatori e organizzazione.

A seguire, a breve distanza in termini di frequenza con cui viene riportato, emerge il rischio connesso alla **solitudine**: i coordinatori riportano il timore di essere lasciati soli di fronte alle numerose responsabilità, nonché il pericolo legato all'autoreferenzialità.

Infine, i coordinatori avvertono come rischio quello connesso alle **eccessive responsabilità connesse al proprio ruolo**.

A fianco dei rischi percepiti, è stato richiesto ai coordinatori di nominare quali siano i supporti su cui sentono di poter contare nella loro pratica professionale all'interno dei Servizi Tutela Minori.

Anche in questo caso, il tasso di risposta alla domanda è stato molto alto.

I coordinatori hanno riportato che innanzitutto **trovano supporto nei loro operatori**: in termini di frequenza, questa è stata la risposta più riportata. A fianco di questo supporto, i coordinatori riportano che **anche i dirigenti (top managers) li aiutano** nell'esercizio del loro ruolo.

In termini di frequenza, a fianco del supporto proveniente dai dirigenti, i coordinatori riportano il **supporto derivante da altri coordinatori di Servizi Tutela Minori**. A questo proposito, **si è ritenuto interessante indagare la partecipazione dei coordinatori a gruppi stabili di confronto con altri coordinatori di Child Protection**: nell'esperienza di chi scrive, infatti, il Gruppo dei Referenti dei Servizi Tutela Minori presente in provincia di Bergamo ha rappresentato spesso un utile supporto all'esercizio del ruolo e, oltre a ciò, dalla letteratura è emersa l'importanza del supporto e confronto tra pari come fattore motivante per l'attività lavorativa nei servizi di tutela minorile. In merito a questo aspetto, riportiamo che la maggior parte dei coordinatori che hanno partecipato all'indagine (64%) ha riferito di partecipare a tavoli di lavoro o gruppi strutturati di coordinatori tutela minori (Fig. 7.5).

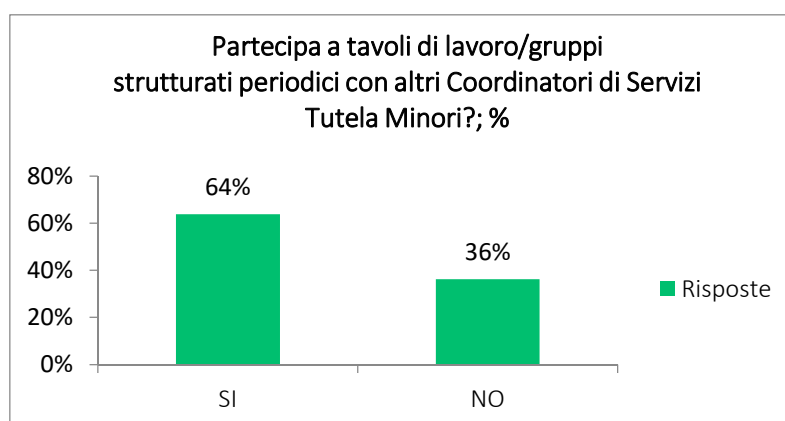


Fig. 7.5 Partecipazione a gruppi stabili di coordinatori tutela minori.

Nell'approfondimento qualitativo che ha costituito la seconda parte della ricerca, si è approfondito questo tema cercando di capire quali fossero le caratteristiche di questi gruppi e che ruolo svolgessero all'interno dell'attività dei coordinatori.

Proseguendo con il delineare i supporti riportati dai coordinatori, nominiamo la **supervisione e le attività formative** come molto presenti nelle parole dei *managers*: entrambe sembrano essere risorse importanti ai fini dell'esercizio del ruolo.

Un altro dato interessante è che i coordinatori riportano come utile supporto **l'esperienza professionale nell'area della tutela minori e le competenze tecniche ad essa connesse**. Si ritrova qui un tema che più volte è tornato nell'analisi dei dati raccolti: anche in questo caso i coordinatori si esprimono in merito all'utilità dell'esperienza professionale nell'ambito della tutela minori.

Altri supporti riferiti sono **il lavoro d'equipe** e il confronto, nonché **la stima da parte del proprio gruppo di lavoro**.

I coordinatori hanno riportato inoltre che una **buona organizzazione del Servizio** e il ricevere **mandati chiari dal proprio ente** siano altri due supporti che sono loro d'aiuto.

In ultimo, i *managers* riportano di trovare supporto anche nell'**appartenenza ad una rete territoriale di Servizi**.

7.3.3.6 *Bisogni avvertiti*

Si è ritenuto importante approfondire con i coordinatori anche il livello dei propri bisogni percepiti, sempre in relazione all'esercizio del proprio ruolo. Anche in questo caso è stata posta una domanda aperta ai coordinatori dando loro la possibilità di fornire fino a tre risposte. Il tasso di risposta anche in questo caso è stato molto alto.

Dall'analisi dei dati è emerso in maniera molto significativa il **bisogno di formazione** dei coordinatori: questa necessità viene riportata con una frequenza molto alta, forse a conferma del fatto che in merito al ruolo non siano ad oggi reperibili materiali o indicazioni utili all'esercitarlo. A seguire, con molto scarto in termini di frequenza, i coordinatori portano la **richiesta di supervisione** (non a caso formazione e supervisione sono stati prima richiamati come due supporti ritenuti utili nella pratica dei coordinatori). A fianco di questi due bisogni, i coordinatori evidenziano la necessità di **avere un organico adeguato al carico di lavoro dei propri Servizi Tutela Minori** e la **necessità di avere più ore a disposizione per l'esercizio del ruolo**.

Anche in questo caso viene nominato, in termini di bisogno, **il confronto con altri coordinatori** e la **collaborazione con gli operatori**.

Infine vengono nominate anche **strutture logistiche che possano sostenere il loro lavoro**.

7.3.3.7 *Percezione dell'utilità che venga prodotta conoscenza sul ruolo di coordinatore tutela minori e interesse dei coordinatori ad approfondire*

In conclusione si è ritenuto fondamentale raccogliere **l'opinione dei coordinatori lombardi in merito alla necessità di produrre e diffondere conoscenza sul loro ruolo e alle eventuali motivazioni di tale necessità**. La volontà, dichiarata anche all'inizio di questa trattazione,

è che questa ricerca possa risultare un buon primo approfondimento scientifico sul ruolo del coordinamento in tutela minori, tuttavia a fianco all'interesse teorico e accademico c'è anche la volontà di produrre conoscenza utile alla pratica dei servizi di *Child Protection*. Sondare l'interesse dei coordinatori in merito alla finalità della presente ricerca è quindi stato importante per capire se, anche dal loro punto di vista, un lavoro come quello descritto nella presente tesi sia interessante ed utile ai fini della loro attività lavorativa.

A questo proposito, si è sottoposta ai coordinatori una domanda chiusa graduata, in cui si è chiesto loro di esprimersi attraverso una scala autoancorante a cinque passi. Il tasso di risposta a questa domanda è stato molto alto e il valore espresso, anche in questo caso, decisamente indicativo. I coordinatori sono stati chiamati ad esprimere il proprio parere indicando l'importanza percepita con un valore da 1 (equivalente a "Per nulla interessante") e 5 ("Molto interessante"): la media ponderata delle risposte si è assestata sul valore 4.28. Questo fa pensare che i **coordinatori ritengano utile approfondire la conoscenza del ruolo e diffondere qualche riflessione su di esso.**

Ai coordinatori è stato chiesto anche di esprimersi liberamente rispetto al motivo della risposta fornita: non tutti hanno deciso di specificare la motivazione e di dettagliare il proprio pensiero, infatti sono stati 58 coordinatori su 94 rispondenti (il 62%) ad aver aggiunto dati alla propria risposta. In questo spazio aggiuntivo, i coordinatori si sono espressi in merito ai motivi per cui ritengono interessante produrre conoscenza sul ruolo. Innanzitutto essi riportano che c'è **scarsa conoscenza su questo ruolo e questo comporta che esso sia scarsamente riconosciuto.**

Perchè è un ruolo determinante per il funzionamento di questi servizi ma spesso poco riconosciuto e valorizzato. (Quest. 36)

Ritengo che il ruolo di coordinamento sia fondamentale per avere un servizio efficace ed efficiente. Purtroppo questo ruolo è spesso sottovalutato (in termini di ore stabilite da capitolati di gara e in termini di remunerazione) o viene ad essere inteso come un "semplice" coordinamento pratico (es attribuzione casi nuovi) dove si sottovaluta l'importante valenza relazionale presente tra il coordinatore e gli operatori che coordina. (Quest. 9)

Inoltre, a parere dei *managers*, è **un ruolo caratterizzato da estrema eterogeneità e da una certa dose di improvvisazione.**

Perchè a volte è un ruolo poco strutturato e improvvisato e una maggior conoscenza dei diversi aspetti di tale ruolo può permettere di costruire un profilo più corrispondente alle necessità dei servizi a cui è rivolto. (Quest. 31)

Perché è un ruolo che si è dovuto costruire sul campo, creandolo dal nulla!!! Chi si è trovato ad assumerlo ha dovuto inventarselo. L'esperienza sul campo c'è, ma non esistono linee, indicazioni generali che possano aiutare coloro che assumono questo ruolo, evitando ad ognuno di doversi inventare strategie e pratiche. Certo il ruolo in sé porta dentro sicuramente una dose di creatività...ma l'esperienza di altri può essere d'aiuto. Forse l'università potrebbe essere un veicolo in questo senso, oltre che favorire il riconoscimento

di una funzione diversamente lasciata alla discrezionalità degli Enti che non sempre sono disponibili ad attribuire tale funzione garantendo le condizioni minime per esercitarla. (Quest. 20)

Da un recente lavoro di condivisione nel bresciano (tra coordinatori Tutela Minori) è emerso quanto sia variegato il ruolo del coordinatore/referente/responsabile. Per aiutare la riflessione e il giusto investimento sarebbe interessante una ricerca ad hoc. (Quest. 8)

Perchè i servizi comunali o le gestioni associate sono molto disomogenee fra loro e non tutti i coordinatori svolgono le stesse mansioni/ruoli ed hanno le stesse responsabilità. (Quest. 6)

Emerge anche la curiosità nel conoscere come il proprio ruolo si declini nei vari contesti organizzativi.

E' utile conoscere i modelli organizzativi ed interessante apprendere le declinazioni del ruolo nei diversi ambiti/contesti. (Quest. 29)

I coordinatori, inoltre, evidenziano l'importanza e la complessità di questo ruolo e la conseguente **necessità di proporre riflessioni e percorsi formativi** che possano aiutare nell'esercitarlo. Secondo i coordinatori, esercitare il ruolo di coordinatore nei Servizi Tutela Minori **richiede una formazione specifica che forse ad oggi manca.**

Perché è un ruolo molto difficile da sostenere, di grandissima responsabilità e troppo spesso non viene prevista né una formazione specifica né corsi di aggiornamento. Il ruolo molto spesso non viene supervisionato e il coordinatore vive una condizione di solitudine che aggrava il carico delle sue responsabilità. (Quest. 11)

E' un ruolo molto interessante e coinvolgente. E' una figura che deve poter sviluppare competenze professionali ed organizzative in quanto impegnata a gestire e governare livelli di intensa complessità non solo interni e quindi rispetto al proprio gruppo professionale (tecnico ed amministrativo), ma anche esterni nella rete dei Servizi territoriali ed extra territoriali. Oltre alle abilità acquisite durante gli anni di esperienza sul campo che consentono un miglior coordinamento della casistica è necessario anche una formazione specifica. (Quest. 22)

E' un ruolo che spesso passa inosservato all'esterno ma sarebbe utile che fosse oggetto di approfondimento anche al fine di individuare degli strumenti comuni a tutti i coordinatori o garantire una formazione specifica periodica a tutti i coordinatori circa il proprio ruolo e le proprie mansioni. (Quest. 27)

Non esiste una letteratura di riferimento a cui poter attingere per approfondimenti e affondi - la non precisa definizione del ruolo e la variegata modalità con cui viene esercitato richiederebbero una riflessione a partire da come si esercita a seconda dei contesti (privato, pubblico ecc) - l'investimento formativo verte per lo più sugli aspetti formativi degli operatori (giustamente!!) ma il benessere degli operatori dipende anche dall'esercizio appropriato e adeguato del coordinamento. (Quest.18)

Ritengo che ci sia poca esperienza in questo ruolo da parte delle figure sociali tanto meno di riflessione al riguardo. Come coordinatori spesso si è travolti dal fare, come tutta la tutela, soprattutto se i compiti non sono chiaramente declinati. Per esperienza inoltre trovo che per fare il coordinatore della tutela serve una preparazione specifica, non solo

precedente come operatore sul campo, ma anche come "supervisore" per accompagnare e sostenere gli operatori, e gestire al meglio le relazioni /comunicazioni interistituzionale. (Quest. 21)

Tra le parole dei coordinatori, inoltre, emerge anche uno **stimolo al produrre cultura sul ruolo.**

Il ruolo ha bisogno oltre che di aspetti operativi anche di radici culturali. Le competenze vanno valorizzate non solo sul campo ma come percorso strutturato. (Quest. 23)

I coordinatori aggiungono, infine, che **produrre conoscenza sul ruolo potrebbe aiutare i coordinatori stessi ad aggiornarsi e le organizzazioni di Child Protection a ripensarsi.**

Occorre effettuare un aggiornamento relativo ai bisogni, alle richieste poste al servizio e di conseguenza rivedere il mandato, le metodologie e gli strumenti di lavoro. (Quest. 41)

Diffondere a partire dalla formazione le potenzialità e funzionalità del ruolo, comporta la possibilità per chi si è formato di portare nelle organizzazioni un nuovo contributo e sollecitare le organizzazioni stesse a ripensare modi e tempi di strutturare i servizi, con migliore differenziazione di ruoli e funzioni. (Quest. 7)

I pensieri espressi dai coordinatori, qui riportati solo in parte, sembrano quindi confermare la **necessità di proporre riflessioni sul ruolo, che possano orientare i managers nella complessità della propria pratica professionale ma anche porre le basi "culturali" del ruolo.**

Il questionario somministrato ai coordinatori si concludeva chiedendo loro di esprimersi in merito all'eventuale disponibilità nel farsi intervistare in una fase successiva della ricerca: tale richiesta è stata finalizzata da un lato a cogliere il livello di interesse dei coordinatori ad un ulteriore approfondimento (e quindi il loro livello di *engagement* nei confronti della ricerca), dall'altro a conoscere anticipatamente quanti e quali dei coordinatori non sarebbero stati disponibili a farsi intervistare, così da tenerne conto nella fase successiva della ricerca.

Solo il 6% dei coordinatori ha fornito risposta negativa: 88 coordinatori su 94 rispondenti alla domanda hanno invece aperto alla possibilità di farsi intervistare in una fase successiva della ricerca.

Tale dato è stato confortante, all'avvio della fase di approfondimento qualitativo, in quanto ha testimoniato un buon interesse dei coordinatori verso il tema di ricerca ed una loro disponibilità ad essere soggetti attivi nell'indagine.

8 L'APPROFONDIMENTO QUALITATIVO

Dopo aver concluso l'analisi dei dati contenuti nei questionari somministrati e raccolti dai coordinatori, la seconda parte della ricerca è stata dedicata ad un approfondimento qualitativo di alcuni temi.

La finalità che ha caratterizzato questa fase è stata quella di approfondire ulteriormente cosa pensano i coordinatori lombardi su alcuni *focus* che hanno espresso nei questionari *on-line*, incrociandoli con stimoli emersi dalla rassegna iniziale della letteratura. Soprattutto l'analisi delle ultime domande dei questionari *on-line* ha infatti messo in evidenza temi interessanti (in parte sintonici con quanto evidenziato dalla letteratura e in parte inediti) che la parte qualitativa della ricerca ha aiutato a chiarire ed approfondire. Come già anticipato nel capitolo dedicato al disegno della ricerca (Cap. 5), l'affondo qualitativo ha voluto portare le riflessioni ad un livello micro che potesse impiezzare le riflessioni più macro svolte nella prima parte e legate all'analisi quantitativa della popolazione intervistata.

Volendo quindi raccogliere le singole esperienze dei coordinatori che esercitano nel sistema di *Child Protection* lombardo, si è pensato di somministrare loro un'intervista semi-strutturata che permettesse di raccogliere la loro prospettiva sul ruolo.

Le interviste, come vedremo nel paragrafo 8.1, sono state somministrate ad un campione dei coordinatori lombardi, individuato seguendo un processo sintonico agli interessi di ricerca.

8.1 LE INTERVISTE SEMI-STRUTTURATE

Tra i vari strumenti ipotizzabili per un'indagine qualitativa, ho scelto di utilizzare delle interviste qualitative perché l'intento è stato quello di cogliere le categorie mentali degli intervistati, senza partire da idee e concezioni predefinite ma fornendo una cornice entro cui gli intervistati potessero esprimere il loro proprio modo di vedere le questioni proposte.

Volendo accedere alla prospettiva soggettiva dei coordinatori intervistati, è necessaria una raccolta di informazioni flessibile, che si adatti alle personalità degli intervistati e conceda loro libertà di espressione.

Possiamo definire l'intervista qualitativa come una conversazione provocata dall'intervistatore, rivolta a soggetti scelti sulla base di un piano di rilevazione ..., avente finalità di tipo conoscitivo, guidata dall'intervistatore, sulla base di uno schema flessibile e non standardizzato di interrogazione (Corbetta, 1999, p. 405).

Attraverso l'intervista il ricercatore cerca di accedere alla prospettiva del soggetto studiato: cogliere le sue categorie mentali, le sue interpretazioni, le sue percezioni e i suoi sentimenti, i motivi delle sue azioni (Corbetta, 1999). È quindi un approccio centrato sul soggetto, in cui l'interesse del ricercatore è rivolto alla comprensione dei fatti sociali a partire da una lettura dei fenomeni da parte dei soggetti studiati.

Tra le varie tipologie di intervista, si è scelto di utilizzare l'intervista semi-strutturata (Corbetta, 1999; Bryman, 2008; Amaturò 2012).

Nel momento in cui si decide di utilizzare questo strumento:

- l'intervistatore dispone di una traccia in cui sono indicati gli argomenti da toccare nel corso dell'intervista;
- l'ordine con cui gli argomenti sono affrontati e la formulazione delle domande sono lasciati alla libera decisione e valutazione dell'intervistatore.

In particolare la traccia elencava dei temi da toccare, a volte formulati in forma di domande dal carattere generale. Una parte importante dell'intervista è stata dedicata all'approfondimento di temi emersi nella fase di analisi dei questionari, lasciando l'intervistato libero di svilupparli nei modi ritenuti opportuni.

Tutti i coordinatori a cui è stata somministrata l'intervista avevano in precedenza compilato il questionario *on-line* e quindi ci si è sentiti liberi, laddove si è reso necessario, di far riferimento alle domande in esso contenute e all'analisi dei dati raccolti tramite esso.

La flessibilità che ha caratterizzato le interviste ha, inoltre, permesso a me e agli intervistati di lanciare temi importanti ai fini della comprensione del loro ruolo, anche non previsti nella traccia iniziale e quindi non inclusi nelle altre interviste.

Al termine dell'analisi dei dati raccolti nei questionari, che hanno aiutato a costruire la traccia per le interviste semi-strutturate, è iniziata la fase successiva della ricerca caratterizzata dalla somministrazione delle interviste ai coordinatori campionati.

Le interviste sono state svolte nei mesi successivi all'analisi dei questionari (Febbraio – Maggio 2019) e sono stati selezionati, come vedremo nel prossimo paragrafo, 18 coordinatori diversi a cui somministrarle.

8.1.1 Il campione di coordinatori

Ci sono così tanti *manager* in così tante situazioni, che non avevo alcuna pretesa di comporre un campione scientificamente rappresentativo [...]. In ogni caso, la mia intenzione non era controllare un'ipotesi o dimostrare qualcosa di particolare, ma approfondire la mia comprensione della gestione manageriale (Mintzberg, 2014, p. 250).

Il disegno di ricerca ha previsto il ricorso a un campione non probabilistico, a scelta ragionata (Amaturo, 2012): la finalità è stata quella di individuare soggetti a cui sottoporre interviste qualitative e quindi il campione non ha ambito ad essere rappresentativo dell'intera popolazione.

Il fatto che il campione non abbia mirato alla rappresentazione della realtà è testimoniato anche dal fatto che esso è molto piccolo rispetto alla popolazione (18 coordinatori su 119 totali): il numero delle interviste è stato ponderato anche in relazione a criteri di fattibilità concreta dell'indagine all'interno del percorso di Dottorato (tempi a disposizione per le interviste e per la loro successiva analisi ad opera di un'unica ricercatrice).

Nonostante quanto appena riportato, ho utilizzato comunque una sistematicità nell'individuare le persone da intervistare, non per riprodurre la popolazione su scala ridotta, ma per cercare di coprire la varietà delle situazioni che la compongono.

Come anticipato ho messo in atto un campionamento a scelta ragionata, scegliendo le unità non in maniera probabilistica ma sulla base di alcune loro caratteristiche. Ho scelto questo tipo di campionamento perché appare utile quando il campione ha un'ampiezza limitata, per evitare oscillazioni casuali che allontanino troppo il campione dalle caratteristiche della popolazione e per evitare di perdere unità utili ai fini dei *focus* di approfondimento.

Le variabili parse significative ai fini di una suddivisione della popolazione sono state:

- la durata dell'esperienza di coordinamento in tutela minori;
- il numero di operatori coordinati.

L'incrocio tra queste due variabili è parso infatti adeguato ad impostare il processo di campionamento in modo sintonico agli interessi di ricerca:

- prendendo in considerazione la prima variabile si sono voluti intercettare **coordinatori diversamente esperti nell'esercizio del ruolo**, con la finalità di cogliere la prospettiva di generazioni diverse di *managers*, che avrebbero potuto esprimere diverse modalità e strumenti di coordinamento;
- la seconda variabile è parse invece importante sia perché il diverso numero di operatori coordinati è indicativo di **condizioni organizzative diverse** (Servizi Tutela Minori più o meno grandi) sia perché la dimensione del **rapporto coordinatore - operatori** è emersa come centrale ai fini dell'approfondimento e quindi si sono volute intercettare situazioni in cui i *managers* coordinano gruppi più o meno numerosi.

Si è proceduto quindi ordinando le unità secondo queste due variabili, suddividendo il gruppo di coordinatori in classi, sulla base dell'esperienza maturata nel ruolo e della grandezza dell'equipe coordinata (dimensioni del Servizio).

Volendo individuare per entrambe le variabili delle classi e non avendo alcun riferimento in tal senso da poter seguire (non ho trovato classificazioni già utilizzate che potessero essere per me di riferimento), ho pensato di utilizzare un criterio di aggregazione che non tenesse conto solo del valore della variabile, ma anche della configurazione della sua distribuzione di frequenza. Come soglie di divisione delle classi ho utilizzato quindi i terzili. Così facendo, ho operato una ripartizione in tre parti della popolazione prima tenendo in considerazione una variabile e poi l'altra.

La divisione sulla base della variabile "Anni di esperienza nel coordinamento tutela minori" ha messo in evidenza tre raggruppamenti nella popolazione, in corrispondenza di coordinatori che esercitano il ruolo:

- da 0 a 3 anni;
- da 4 a 9 anni;

- da più di 10 anni.

La suddivisione sulla base della variabile “Numero di operatori coordinati”, invece, ha portato a ripartire la popolazione in tre gruppi, formati da coordinatori con equipe così composte:

- tra 1 e 6 operatori;
- tra i 7 e i 12 operatori;
- più di 13 operatori.

Sono stati 3 i questionari (e quindi i coordinatori) ad essere esclusi dalla suddivisione sopra descritta: un questionario aveva una mancata risposta in corrispondenza di entrambe le domande prese in considerazione, altri due questionari avevano una mancata risposta in corrispondenza di una delle due domande atte a rilevare la modalità delle variabili considerate. Dei 101 questionari iniziali, quindi, ne sono stati presi in considerazione 99.

Incrociando le due ripartizioni effettuate, si sono ottenute nove classi di coordinatori (Fig. 8.1):

Coordinatori con bassa esperienza (0-3 anni) e piccola equipe (0-6 operatori)	Coordinatori con bassa esperienza (0-3 anni) e media equipe (7-12 operatori)	Coordinatori con bassa esperienza (0-3 anni) e grande equipe (più di 13 operatori)
Coordinatori con media esperienza (4-9 anni) e piccola equipe (0-6 operatori)	Coordinatori con media esperienza (4-9 anni) e media equipe (7-12 operatori)	Coordinatori con media esperienza (4-9 anni) e grande equipe (più di 13 operatori)
Coordinatori con alta esperienza (più di 10 anni) e piccola equipe (0-6 operatori)	Coordinatori con alta esperienza (più di 10 anni) e media equipe (7-12 operatori)	Coordinatori con alta esperienza (più di 10 anni) e grande equipe (più di 13 operatori)

Fig. 8.1 Classi di coordinatori

Una volta suddivisi i coordinatori in classi, formate da unità che possono essere considerate omogenee per caratteristiche (a partire dai criteri che mi sono data), ho tolto dalla popolazione considerata i coordinatori che avevano dichiarato di non dare la disponibilità a farsi intervistare. Non avrebbe avuto senso lasciare inseriti soggetti che già avevano chiaramente esplicitato la loro non volontà ad essere coinvolti nuovamente nell'indagine.

Ho quindi eliminato i coordinatori che alla richiesta di disponibilità all'intervista avevano risposto “no”, tenendo in considerazione invece coloro che:

- avevano risposto “Sì”;
- avevano risposto “Valuterei nel momento in cui mi venisse richiesto”;
- non avevano risposto alla domanda (non volendo escluderli a priori).

Così facendo, ulteriori 5 questionari sono stati eliminati e il processo di campionamento ha preso avvio considerando 93 questionari su 101 (92% del totale).

All'interno di ogni classe, come anticipato considerabile omogenea per caratteristiche in base alle variabili individuate, ho estratto casualmente (tramite la funzione estrazione casuale del programma *excel*) due unità, arrivando a comporre il campione composto da 18 coordinatori. Il gruppo di coordinatori campionati è quello rappresentato in Fig. 8.2.

La codifica delle interviste è stata svolta attraverso l'attribuzione ad ognuna di esse di un numero progressivo, che potesse garantire la riservatezza dei dati dei coordinatori.

		Coord.	Sesso	Età	Titolo di studio	Anni di esperienza come coordinatore	Numero operatori coordinati	Provincia in cui esercita	Contratto di lavoro	Disponibilità all'intervista
classe 1	poca esperienza e piccola equipe (0-3 anni, 1-6 operatori)	C.1	F	58	Assistente sociale specialista (Albo A)	0	4	CR	Ente pubblico	Valuterei nel momento in cui mi venisse richiesto
		C.2	F	38	Psicologa (Albo A)	2	4	BS	Ente pubblico	SI
classe 2	poca esperienza e media equipe (0-3 anni, 7-12 operatori)	C.3	F	38	Assistente sociale specialista (Albo B)	1	12	SO	Ente pubblico	SI
		C.4	F	52	Assistente sociale specialista (Albo A)	1	11	Prov. MI	Ente pubblico	SI
classe 3	poca esperienza e grande equipe (0-3 anni, >=13 operatori)	C.5	F	44	Assistente sociale specialista (nessun Albo)	3	15	Prov. MI	Ente pubblico	Valuterei nel momento in cui mi venisse richiesto
		C.6	M	47	Assistente sociale specialista (Albo A)	3	24	Città di Milano	Ente pubblico	SI
classe 4	media esperienza e piccola equipe (4-9 anni, 1-6 operatori)	C.7	F	46	Assistente sociale (Albo B)	6	3	LO	Ente pubblico	Valuterei nel momento in cui mi venisse richiesto
		C.8	F	44	Assistente sociale (Albo B)	6	6	Prov. MI	Ente pubblico	SI
classe 5	media esperienza e media equipe (4-9 anni, 7-12 operatori)	C.9	F	43	Altro (nessun Albo)	6	10	MN	Ente pubblico	Valuterei nel momento in cui mi venisse richiesto
		C.10	F	56	Assistente sociale specialista (Albo A)	4	8	BG	Libero professionista	SI
classe 6	media esperienza e grande	C.11	F	40	Psicologa (Albo B)	7	18	Prov. MI	Ente privato	Valuterei nel momento in cui mi

	equipe (4-9 anni, >=13 operatori)									venisse richiesto
		C.12	F	54	Assistente sociale specialista (Albo A)	8	34	Città di Milano	Ente pubblico	SI
classe 7	grande esperienza e piccola equipe (>=10 anni, 1-6 operatori)	C.13	F	65	Assistente sociale specialista (Albo A)	14	4	BS	Libero professionista	SI
		C.14	F	45	Psicologa (Albo A)	14	5	CO	Ente pubblico	SI
classe 8	grande esperienza e media equipe (>=10 anni, 7-12 operatori)	C.15	F	54	Educatore	11	9	Prov. MI	Altro	Valuterei nel momento in cui mi venisse richiesto
		C.16	M	48	Psicologo (Albo A)	10	7	PV	Libero professionista	SI
classe 9	grande esperienza e grande equipe (>=10 anni, >=13 operatori)	C.17	F	51	Assistente sociale specialista (Albo A)	11	18	Città di Milano	Ente pubblico	Valuterei nel momento in cui mi venisse richiesto
		C.18	F	58	Assistente sociale specialista (Albo A)	14	26	BG	Ente pubblico	SI

Fig. 8.2 Struttura del campione dei coordinatori intervistati e codifica delle interviste.

Sinteticamente, hanno fatto parte del campione:

- 10 assistenti sociali specialisti;
- 4 psicologi;
- 2 assistenti sociali;
- 1 educatore;
- 1 professionista con altra formazione (non specificata nel questionario).

Rispetto alle formazioni professionali, nonostante non sia stata una variabile tenuta in considerazione durante il campionamento, sembrano rappresentate in maniera abbastanza proporzionata le professionalità che (come abbiamo visto in precedenza) compongono la popolazione complessiva. Anche rispetto al sesso, pur essendoci una rappresentanza di quello maschile, la preponderanza dei coordinatori campionati sono stati donne.

Inoltre, è possibile notare che i professionisti individuati esercitano il loro lavoro in 9 province lombarde diverse e rispetto al rapporto con la loro organizzazione, 13 di loro sono dipendenti di enti pubblici, 3 sono liberi professionisti, 1 dipendente di ente privato e 1 professionista che non ha specificato la tipologia del proprio contratto di lavoro (alla

domanda del questionario in cui veniva richiesta questa informazione, aveva risposto “Altro”).

Infine, 11 dei coordinatori campionati avevano espresso la loro disponibilità piena all’intervista e 7 si erano espressi per una potenziale disponibilità (scegliendo la risposta “Valuterei nel momento in cui mi venisse richiesto”).

8.1.2 La costruzione della traccia e il pre-test

Grazie all’analisi dei dati raccolti con i questionari e agli stimoli di riflessione emersi dalla rassegna della letteratura svolta, si è predisposta una traccia di intervista (Allegato 5 in Appendice) che ha previsto i seguenti *focus* di approfondimento:

- processo di assunzione del ruolo di coordinatore;
- pregressa attività sul campo e connessioni tra questa e l’esercizio del coordinamento;
- finalità percepite nel proprio lavoro;
- competenze richieste per l’esercizio del ruolo;
- l’accompagnamento dell’equipe sul livello tecnico-operativo della gestione dei casi e rispetto al benessere degli operatori;
- livello di benessere dei coordinatori.

Il primo stimolo è stato proposto per approfondire il tema, emergente dalla letteratura, di un ruolo costruito nella pratica e in modo un po’ improvvisato: a tal proposito si sono volute raccogliere le esperienze concrete dei coordinatori anche relativamente ad **eventuali formazioni** seguite prima o durante l’assunzione dell’incarico di coordinamento. Il racconto della **modalità di assunzione del ruolo**, inoltre, è sembrato essere un buon argomento per “rompere il ghiaccio” ad inizio intervista in quanto non richiedente particolare investimento in termini di riflessione e non connesso ad aspetti particolarmente delicati.

Il secondo stimolo è stato finalizzato a cogliere la percezione dei coordinatori in merito ad eventuali **connessioni tra la loro precedente esperienza sul campo (eventuale) come operatori a diretto contatto con l’utenza e l’esercizio attuale del coordinamento**. Dall’analisi dei dati dei questionari, infatti, è emerso che molti dei managers vantano un’esperienza pregressa sul campo (89%) e soprattutto che a loro parere essa è decisamente utile ai fini del coordinamento: è sembrato interessante approfondire questo dato, cercando di cogliere i motivi per cui essi si siano espressi in questi termini. Dai questionari, inoltre, è emerso che **l’attività a diretto contatto con l’utenza riguarda anche la pratica lavorativa dei coordinatori e non solo quella degli operatori**: circa la metà dei managers (51%), infatti, annovera tra le proprie funzioni formalmente previste anche questa attività e, al di là di quanto formalmente previsto, l’82% di loro ha dichiarato di svolgere attività a diretto contatto con i minori e le famiglie per esigenze di servizio.

Approfondire questi aspetti è parso significativo per meglio interpretare dati, comunque già significativi, emersi dai questionari.

Il terzo e quarto stimolo, invece, sono stati finalizzati a cogliere la percezione dei coordinatori in merito agli **obiettivi del proprio lavoro e alle competenze che ritengono necessarie per poterli raggiungere**: non essendoci materiale in merito, queste informazioni sono risultate estremamente importanti da diffondere, perché frutto di una concreta pratica operativa nei Servizi di *Child Protection* e quindi potenzialmente utili per chi esercita o eserciterà in futuro questo ruolo.

In corrispondenza degli approfondimenti svolti su questo tema, si è tenuta attenzione anche rispetto ad **un'eventuale specificità percepita dai coordinatori rispetto all'esercitare il ruolo nell'ambito della tutela minorile** invece che in altre aree del lavoro sociale.

Un *focus* di approfondimento imprescindibile per le interviste è sembrato poi il rapporto tra i coordinatori e gli operatori delle loro equipe: dalla letteratura ma anche dai questionari è emerso che questa relazione sia centrale nel lavoro dei coordinatori tutela minori. Essa emerge quale finalità importante (se non prevalente) nel loro lavoro (nei termini di accompagnamento e supporto), nonché come la gratificazione principale nell'esercitarlo. Approfondire questo tema è stato quindi doveroso, ponendo un'attenzione specifica a **quali sono gli strumenti che i coordinatori utilizzano per sostenere ed accompagnare gli operatori sia sul versante tecnico che relativamente al rischio di *burn out***. Abbiamo più volte ripetuto in questa trattazione, infatti, che quest'ultimo tema appare centrale guardando al buon funzionamento dei Servizi Tutela Minori.

In ultimo, ma non per importanza, si è voluto trattare il tema della **percezione che i coordinatori hanno in merito al proprio livello di benessere**: dai questionari, infatti, sono emersi dati significativi in merito a due rischi percepiti, ovvero quello di un proprio *burn out* e quello legato ad un senso di solitudine ed isolamento. Tali tematiche non erano state focalizzate prima dell'analisi dei dati dei questionari, ma essendo emerse come significativamente presenti sono sembrate meritevoli di approfondimento.

Oltre a quanto appena riportato, si è tenuta un'attenzione a **cogliere le eventuali dimensioni culturali emergenti in questo tipo di servizi in Lombardia e il rapporto tra esse e il ruolo di coordinamento**: questa è stata una questione per nulla esplicitata ai coordinatori, se non quando sono stati loro a nominarla, ma di interesse per la ricercatrice.

Attraverso le interviste, quindi, si è voluto indagare il vissuto dei coordinatori in merito a questi rischi eventuali, approfondire con loro se ne vedessero altri e soprattutto esplorare quali fattori protettivi vedessero importanti a loro tutela.

Ad ognuno dei *focus* appena citati, verrà dedicato un approfondimento specifico nel paragrafo 8.2.3 a seguire.

Attraverso le interviste, la volontà è stata quella di raccogliere la prospettiva dei coordinatori lombardi, esplorando la loro esperienza concreta nei Servizi Tutela Minori e fornendo stimoli su tematiche precise che fossero il più possibile aperti: la traccia di intervista ha stabilito infatti un perimetro all'interno del quale ho deciso ordine e formulazione delle domande, nonché le tematiche da approfondire, ma si è tenuto un

atteggiamento flessibile tenendo in considerazione anche temi non previsti nella traccia ma emersi come significativi durante l'intervista.

La fase del pre-test è consistita nella somministrazione dell'intervista a tre coordinatori tutela minori della provincia di Bergamo, tra quelli non facenti parte del campione individuato: tali interviste hanno portato a qualche riformulazione delle domande, che le ha rese più univocamente interpretabili, ma sostanzialmente la traccia è stata confermata.

8.1.3 L'aggancio con i coordinatori e la somministrazione

Il primo contatto con i coordinatori coinvolti nelle interviste è avvenuto via mail: si è scelta questa modalità in quanto strumento vicino alla pratica dei coordinatori e quindi agevole per loro nell'utilizzo.

Nella mail di primo contatto con loro, è stato richiamato il questionario compilato in precedenza e ogni coordinatore è stato ringraziato per la disponibilità mostrata nella compilazione. Si è poi comunicato loro che la prima fase della ricerca si era conclusa e che invece stava prendendo avvio la seconda fase, all'interno della quale erano previste interviste di approfondimento sul tema del coordinamento nei Servizi Tutela Minori.

Ad ognuno di loro è stato spiegato che tali interviste sarebbero state somministrate solo ad un campione di coordinatori e che loro erano stati selezionati per farne parte. Contestualmente, è stata chiesta loro la disponibilità a partecipare all'intervista, richiamando la disponibilità esplicitata in tal senso all'interno del questionario.

Nella mail ho fornito ai coordinatori anche qualche informazione molto concreta e legata agli aspetti organizzativi dell'intervista, ovvero la durata prevista di circa un'ora e il fatto che sarei stata disponibile a raggiungerli presso i loro uffici per somministrarla, così da gravare il meno possibile sui loro tempi di lavoro. Queste comunicazioni hanno avuto la finalità di **rassicurarli rispetto al fatto che partecipare all'intervista non sarebbe risultato per loro troppo oneroso.**

Oltre a ciò, nella mail ho dato disponibilità all'**invio preventivo della traccia**: la finalità in questo caso è stata quella di rassicurare i *managers* rispetto ai temi che sarebbero stati toccati e alla possibilità di arrivare preparati al momento dell'intervista. Tale possibilità è stata garantita anche a fronte del fatto che le domande previste avrebbero beneficiato di una loro riflessione preventiva e che il raccogliere le loro prime reazioni alle domande poste non era un interesse centrale nella ricerca.

Si è ritenuto importante audioregistrare le interviste ai coordinatori e quindi, al momento della somministrazione, si è chiesto loro di firmare un consenso scritto rispetto a questo passaggio.

L'aspetto relativo alla tutela della *privacy* dei soggetti coinvolti nell'indagine è parso particolarmente importante nei servizi alla persona oggetto della presente ricerca, in cui le informazioni sensibili rappresentano il totale dei dati in possesso dei *managers* e dei loro collaboratori.

Spesso i contesti organizzativi sono ambienti tenuti a garantire la non-diffusione delle informazioni raccolte e la *privacy* dei soggetti coinvolti; generalmente, inoltre, sono ambienti interessati a mantenere in qualche modo il controllo dei processi che si svolgono al loro interno (Bruni, 2011, p. 72).

Questo è il motivo per il quale si è provveduto ad includere nella mail inviata (così come era stato fatto nella lettera di accompagnamento al questionario, Allegato 4 in Appendice) una rassicurazione rispetto alla tutela della *privacy* dei contenuti emersi dall'indagine e, al momento della somministrazione, a lasciare a tutti i coordinatori un'informativa sul trattamento dei dati raccolti (Allegato 4 in Appendice).

A seguito del primo contatto via mail, **tutti i coordinatori hanno fornito la propria disponibilità** e le interviste sono state fissate dopo pochi giorni, non c'è stata necessità di attendere eccessivamente: entrambi questi elementi hanno confermato una buona collaborazione da parte dei coordinatori ed un loro interesse a partecipare alla ricerca.

La **modalità di somministrazione** scelta per le interviste è stata quella **"faccia a faccia"** ed esse si sono svolte presso gli uffici dei coordinatori: il fatto di recarsi sui luoghi di lavoro dei *manager* ha permesso di facilitare la loro partecipazione ma anche di entrare in contatto ed osservare i contesti lavorativi in cui essi operano.

In due occasioni, a causa di imprevisti dell'ultimo minuto che hanno impedito di incontrarsi faccia a faccia, l'intervista si è svolta telefonicamente.

Tutti i coordinatori, inoltre, hanno espresso il proprio consenso ad essere audioregistrati: l'analisi dei contenuti delle interviste (Paragrafo 8.2.3), è stata quindi possibile grazie alla sbobinatura delle audio – registrazioni e ad una conseguente loro analisi testuale.

L'auspicio fin dalla prima intervista è stato quello di ottenere maggior motivazione, disponibilità e apertura al dialogo da parte degli intervistati e così è stato. Tutti gli intervistati sono parsi a proprio agio, interessati agli argomenti trattati e ad avere una restituzione, alla fine della ricerca, delle elaborazioni e riflessioni prodotte.

Nel condurre l'intervista è stata utilizzata prevalentemente la tecnica della riformulazione verbale (Rogers, 1951; Mucchielli, 2016; Carkhuff, 1993; Hough, 1999) per incoraggiare gli intervistati a continuare la riflessione rispetto ai temi che si stavano affrontando e, allo stesso tempo, per verificare di aver compreso ciò che veniva comunicato.

L'utilizzo di tale tecnica permette di approfondire l'esplorazione dei problemi e delle questioni che emergono nel colloquio, andando al di là di risposte superficiali e permettendo di portare alla luce elementi aggiuntivi. A tal proposito, durante le interviste, la riformulazione verbale ha aiutato ad approfondire i temi, riflettere in modo nuovo e uscire dall'effetto derivante dalla spinta a trasmettere un'immagine positiva di sé. Inoltre, si è posta spesso la domanda *"Può farmi un esempio di questo?"*, sia per declinare concretamente le riflessioni, sia per approfondirle e verificarne la comprensione.

Le interviste hanno avuto una durata media di un'ora (con una durata minima di 20 minuti e una massima di 1 ora e 48 minuti).

In conclusione, rispetto alla fase di somministrazione si tiene a specificare che tutte le interviste sono state condotte da me, ad eccezione di quelle rivolte ai coordinatori operanti in provincia di Bergamo (2 casi su 18).

La mia esperienza lavorativa come coordinatrice di un Servizio Tutela Minori, infatti, ha portato ad una conoscenza pregressa con tutti i coordinatori operanti nei Servizi di *Child Protection* della provincia di Bergamo: questo avrebbe potuto avere influenze non prevedibili sul clima dell'intervista o sulla predisposizione di tali coordinatori durante l'intervista. Ho valutato, quindi, fosse necessario garantire una maggiore neutralità e permettere a questi due *managers* di esprimersi liberamente, chiedendo ad una collega ricercatrice (facente parte del mio Gruppo di Ricerca, assistente sociale di formazione e quindi dotata della necessaria esperienza per poter svolgere al meglio il compito) di somministrare le due interviste.

8.1.4 L'analisi delle interviste e i contenuti emersi

Come anticipato, le interviste sono state registrate, trascritte e analizzate utilizzando l'analisi di contenuto per mettere in evidenza i temi rilevanti. Come afferma Tuzzi (2003), l'analisi del contenuto è un processo di acquisizione, sintesi e restituzione delle informazioni presenti in una comunicazione.

In generale, l'analisi dei dati qualitativi implica sempre un processo di lettura, riflessione, decodifica e riletture sui significati dei dati che riguarda soggetti più che dati (Corbetta, 1999): la logica che ha guidato l'analisi è stata quella del "far parlare i dati" (Glaser e Strauss, 1967; Piccardo e Benozzo, 1996), individuando le categorie emergenti dal pensiero dei coordinatori man mano che si analizzava il testo (e non facendo rientrare il testo in categorie predefinite).

Ho quindi letto tutte le interviste in modo dettagliato, etichettando i contenuti ritenuti rilevanti. Ho ritenuto rilevante un concetto o una frase quando:

- si è ripetuto più volte e in più interviste (frequenza);
- l'intervistato ha esplicitato che per lui quel concetto era importante;
- si collegava alla rassegna della letteratura;
- si collegava ai concetti teorici scelti come cornice alla ricerca;
- mi ha sorpreso come emergente e non previsto.

Ognuno di questi concetti quindi è stato etichettato e gli è stato attribuito un codice: i codici sono stati successivamente accorpati in categorie, a loro volta etichettate. Tali categorie e le relazioni tra esse hanno poi dato vita alla lettura dei dati; i risultati sono da considerarsi specifici, non generalizzabili.

Questo lavoro è stato parallelo alla somministrazione delle interviste e per svolgerlo si è utilizzato un *software* per l'analisi (MaxQda) ed ha richiesto cinque mesi di lavoro, tra Febbraio 2019 e Giugno 2019: si sono analizzate le 18 interviste una di seguito all'altra e si sono ordinati i contenuti emersi tenendo come riferimento le sei aree di approfondimento in precedenza citate (Paragrafo 8.2.1). A queste si sono aggiunti contenuti emersi dai coordinatori e non specificatamente riconducibili alle aree prima nominate.

Di seguito si prenderanno in esame i contenuti emersi relativamente a ciascuna dimensione di interesse, per poi volgere nel capitolo finale alle conclusioni del lavoro di ricerca.

8.1.4.1 Come i coordinatori hanno assunto il proprio ruolo

Il primo stimolo di riflessione che si è voluto sottoporre ai coordinatori ha riguardato il **processo di assunzione del ruolo**: si è chiesto loro di raccontare liberamente le modalità attraverso cui sono arrivati a ricoprire il ruolo di coordinatori di un Servizio Tutela Minori. Dalle parole dei coordinatori emerge che questo ruolo abbia visto la propria genesi nella necessità da parte delle organizzazioni di *Child Protection* di avere un tramite tra il livello operativo e quello dirigenziale nel momento in cui la titolarità della gestione della tutela minori è tornata in capo ai Comuni (dopo essere stata gestita dalle allora ASL).

La ri-assunzione di questa fondamentale funzione, ha portato i Comuni a doversi organizzare internamente secondo le modalità ritenute più opportune e a dotarsi di una figura che presidiasse la messa a regime del servizio tutela minori: questa funzione, infatti, è imprescindibile e quindi è stata una prioritaria necessità dei Comuni quella di garantirla e di avere qualcuno che se ne occupasse. Non sempre la figura individuata è stata quella del proprio responsabile dei servizi alla persona, che per funzione ha l'incombenza di presidiare tutte le aree afferenti al settore servizi sociali del proprio Comune (non solo la tutela minori) e che non sempre ha la necessaria specializzazione per occuparsene: la necessità che si è evidenziata nelle organizzazioni di *Child Protection*, quindi, è stata quella di **avere figure che potessero dedicare parte del proprio tempo allo specifico della tutela minori, avendo in precedenza maturato un'esperienza specifica in quest'ambito di lavoro** (magari da operatore).

Al riguardo si riporta che, tra gli intervistati, 11 *managers* ricoprono solo il ruolo di coordinatore, mentre gli altri 7 sommano in sé entrambi i ruoli (coordinatore e responsabile). Sembra che la scelta di dividere o meno i due ruoli sia molto legata alle dimensioni del Servizio (più è grande e più si avverte l'esigenza di dividerli) ma anche alle formazioni dei singoli professionisti che ricoprono questi ruoli: si avverte infatti (come vedremo più avanti) che in un Servizio di grandi dimensioni le incombenze diventano troppe per poter essere assolte da una sola persona in modo adeguato e che per coordinare un'equipe di operatori di *Child Protection* sia necessaria una formazione o un'esperienza specifica rispetto a quest'ambito di lavoro.

Conosco responsabili di servizio che fanno i coordinatori perché sono servizi piccoli, quindi non ci sono figure intermedie.. non saprei dire. Credo che il responsabile di servizio si occupi di talmente tante cose che non si può occupare delle talmente tante cose di cui si occupa il coordinatore.. [...] Se tu ti occupi di tutto il resto, non hai il tempo fisicamente. Adesso io vedo la mia responsabile di servizio che passa un sacco di tempo ad inventarsi dei modi più o meno geniali per riuscire a fare arrivare soldi. Partecipare a bandi, gare europee, fondo povertà, fondi immigrazione. Lei è totalmente presa da questa roba qui, se tu ti devi occupare di trovare i soldi per pagare le persone non ti puoi occupare anche

degli aspetti tecnici della tutela, è impensabile. E poi deve essere formato per fare qual lavoro lì. (Int. C.16)

Soprattutto per continuare a credere che questo sia n ruolo che debba essere ricoperto da chi ha una competenza tecnica. [...] a differenza di altri ambiti lavorativi, quello della tutela richiede una conoscenza di quello che il servizio fa. La conoscenza che io personalmente ho acquisito sul campo e una conoscenza che non può mai terminare. (Int. C.5)

Emerge che **non sempre i due ruoli siano ben demarcati**, soprattutto quando sono ricoperti dalla medesima persona: in alcuni casi questo può essere una risorsa perché permette integrazione tra varie funzioni e meno raccordi, in altri crea confusione anche nei confronti dell'esterno del Servizio.

Avendo tutti e due i ruoli, faccio un po' fatica a fare la netta divisione da quando sono responsabile a quando sono coordinatore. (Int. C.9)

Inizialmente mi era sembrato una duplice difficoltà in più, invece in realtà devo dire che nel tempo si è rivelata un vantaggio. Per lo meno per l'organizzazione rispetto a questo territorio, perché come responsabile dell'ufficio di piano mi occupo dal punto di vista programmatico del coordinamento dei servizi sociali. [...] Rispetto alla tutela ho la visione della specificità del servizio di tutela minori, però mi ha permesso di integrare molto queste due realtà. (Int. C.10)

Bisogna stare attenti, già i ruoli sono sovrapponibili per tante ragioni, si integrano ma il rischio è la confusione. Mi rendo conto che si swiccha facilmente, anche per personalità da un ruolo all'altro. (Int. C.6)

Ciò che emerge in modo univoco è che, laddove i due ruoli sono ricoperti da persone diverse, è **fondamentale chi vi sia un raccordo funzionale e costruttivo**.

Si è una coppia di lavoro, nel senso che questa organizzazione che è stata pensata con le due figure, deve avere alla base un lavoro che è in sintonia. Allora si possono avere delle posizioni differenti ovviamente, però la posizione differente non deve portare alle spaccature. (Int. C.17)

Abbiamo costituito una coppia che al di là delle differenze caratteriali ha espresso una buona interazione, [...] ci siamo integrati dal punto di vista professionale. (Int. C.6)

Tornando ai processi di assunzione del ruolo, si riporta che **spesso i coordinatori sono stati investiti del ruolo contestualmente alla creazione dei nuovi Servizi Tutela Minori nati successivamente alla L. 328/00**.

Io ho iniziato nel 2012 quando si è creato il Servizio. Nel senso che la coordinatrice era già un'altra assistente sociale che era qui dentro l'azienda, che si occupa del centro diurno integrato. Quando ad agosto 2012 bisognava creare il Servizio, ovviamente hanno fatto il concorso, io sono subentrata dopo il concorso. Siccome la collega non era esperta di minori, ma solo esclusivamente di anziani [...] a me hanno dato la delega di coordinare il Servizio Tutela Minori. (Int. C. 7)

Sono diventata coordinatrice quando i Comuni hanno deciso di gestire in forma associata il Servizio Tutela Minori. Adesso non mi ricordo più, penso nel 2005 se non prima. Sono

diventata coordinatrice in quel periodo e sono in carico al Comune di XXX, che era il Comune capofila dell'Ambito. (Int. C.13)

La necessità avvertita dalle organizzazioni non è stata accompagnata da un pensiero su questo ruolo, ma appunto dalla necessità di avere concretamente qualcuno che garantisse l'assolvimento di questa importante funzione. I coordinatori individuati, quindi, **riportano di essersi dovuti inventare un po' il ruolo stante la mancanza di riferimenti in proposito.**

Quando io ho iniziato a fare il coordinatore, ce la siamo dovuti un po' inventare. (Int. C.17)

E' un investimento l'ho fatto per me, perché mi piace il mio lavoro, perché questo Servizio l'ho creato io. Perché io sono arrivata, ho dovuto arrangiarmi in qualche modo, inventarmi le procedure, inventarmi una serie di cose che bisognava fare. Pian piano sono subentrati gli altri. (Int. C. 7)

L'assunzione del ruolo per qualcuno dei coordinatori è stata una **sorpresa**, oppure un avvenimento non richiesto ma **dettato dalle necessità dell'organizzazione** di appartenenza.

In realtà non ho fatto io la richiesta di venire io a gestire la tutela, c'era un collega che era uno psicologo, che era in comando presso l'azienda. Ma mi è stata conferita d'ufficio. Evidentemente ritenendomi (la direzione) la persona titolata a farlo. È stata un po' una sorpresa. Da anni gestivo, ed avevo costruito una rete di rapporti, che ho mantenuto. (Int. C.1)

Per cui non c'è stata una nomina a me data da una scelta, ero rimasta l'unica assistente sociale dipendente comunale. [...] Lavoro qua dentro da giugno 2013 come assistente sociale dell'area minori e famiglia. Ed è sostanzialmente poi diventata gioco-forza l'assegnazione a me di questo ruolo, di questa funzione. (Int. C.4)

Sicuramente quello che emerge dalle parole dei coordinatori è che **timore e preoccupazione hanno accompagnato l'assunzione del ruolo**, forse a causa della percezione di **molte responsabilità** ad esso connesse e **poche indicazioni** su come esercitarlo o semplicemente per una complessità avvertita prima di ricoprirlo.

Ho iniziato a lavorare come coordinatore (non in questo Servizio ma in un'altra zona) nel dicembre 2007. La direzione di allora aveva deciso di dotare ogni zona di un coordinatore (e stiamo parlando dell'area minori, i servizi erano suddivisi per fasce di età) e fa una sorta di reperimento. Io non mi candido. Arrivano poche candidature perché per tutta una serie di motivi, non era un ruolo ambito, dopo aver viste le candidature, la direzione decide di contattare anche persone che non si sono candidate. Io vengo contattata, mi spiegano il motivo, io rispondo gentilmente che non me la sento. [...] L'incarico mi è arrivato lo stesso. I primi 15 giorni non ho dormito (ovviamente) poi dopo si entra un po'." (Int. C.17)

Non mi sentivo all'altezza nonostante sono 40 anni che lavoro, quando 4 anni fa mi si è posta questa roba, paradossalmente mi sentivo molto timorosa di poterlo fare. [...] Io devo dire la verità, un po' malvolentieri inizialmente l'ho fatto, non avevo una grande motivazione ad occuparmi di questa cosa che vivevo (essendo io una persona che convive con un'antica ormai separazione, divorzio con 3 figli) un po' per scelta, per tanti anni, non mi sono occupata di tutela minori. (Int. C.10)

Solo un paio di coordinatori (su 18) riportano di essersi candidati per assumere il ruolo e, in questi casi, la motivazione è stata la **volontà di cambiare tipologia di lavoro** dopo un'intensa esperienza come operatore.

Dopo 20 anni di esperienza come assistente sociale sul territorio avevo voglia di provare a mettermi in una posizione diversa. Questa curiosità e voglia di sperimentarmi in un ruolo diverso, mi ha portato a chiedere un colloquio. [...] Perché ero proprio arrivata a quel punto in cui uno pensa "o ora o mai più" considerata anche l'età. Almeno io mi dico poi ad una certa età si va in pensione non si può sempre continuare, mi sentivo pronta per poter fare un passo diverso e continuare a crescere. (Int. C.12)

Volevo cambiare, e anche avvicinarmi a casa, e l'ho fatto così senza nemmeno onestamente riflettere molto. Quando ho fatto il colloquio mi è stato presentato un certo tipo di lavoro [...] Nel corso degli anni le cose sono cambiate tantissimo. [...] Non ero nemmeno formata, mi ricordo che ho fatto questo colloquio con due responsabili di servizio, ma glielo avevo detto proprio apertamente, avevo raccontato la mia storia e avevo detto "io non è che ambisco a fare il coordinatore, ho voglia di cambiare, posso mettermi in gioco" [...] avevo sempre questo desiderio di cambiare, mi ero sempre detta dopo una decina di anni di cambiare Servizio, l'ho sempre pensato fin dai primi anni della mia professione, perché se no ci si cronicizza. [...] Erano passati più di 10 anni e ho detto è ora di cambiare. Quando ho fatto questa domanda non l'ho fatta con l'idea di dire vado a fare il coordinatore, ho detto c'è in giro un po' di mobilità, la faccio." (Int. C.18)

Il dato significativo che pare emergere rispetto all'assunzione del ruolo, inoltre, è che **nessuno dei coordinatori ha svolto, o è mai entrato in contatto, con alcuna formazione sullo specifico del coordinamento in tutela minori.**

Tutti riportano di essersi attivati sul versante formativo per attrezzarsi rispetto alle incombenze del ruolo, ma le opportunità formative di cui hanno beneficiato sono state attinenti a tematiche quali l'area della tutela minori in generale, la gestione dei gruppi di lavoro o il coordinamento di servizi (non meglio specificati). I *managers*, quindi, hanno cercato di colmare una formazione più complessiva sul ruolo con formazioni parcellizzate sulle varie aree di competenza richieste dal ruolo.

Io non ho avuto nessuno che mi ha insegnato a fare il coordinatore, però ho sempre studiato come un dannato e non ho smesso nemmeno adesso che ho quasi 50 anni a fare corsi su corsi, per tenere sveglio il pensiero. (Int. C.16)

Sulla tutela si ma sul coordinamento no. Tutt'ora l'unica cosa che ritengo essere stata in modo mirato è stata la partecipazione a diversi momenti di formazione sui temi della tutela (sull'oggetto tutela minori), del pregiudizio. Quindi mi sto interessando, ma non ho seguito un percorso. [...] Credo che siamo abbastanza soli su questa cosa attualmente. (Int. C.1)

Non ho ancora intercettato qualcosa che mi possa aiutare da questo punto di vista. Negli anni mi sono sempre concentrato più che altro sul ruolo dell'assistente sociale, avendo a che fare con l'utenza. (Int. C. 7)

Sul coordinamento dei servizi tantissimi. Sul coordinamento dei Servizi Tutela no. Corsi di coordinamento ne avrò fatti migliaia, però sullo specifico tutela no. Nemmeno dopo, corsi sul coordinamento tutela, non so nemmeno se esistono ad esser sincera non so. (Int. C.11)

L'unico territorio dove è stato riferito un percorso formativo e di supervisione sul ruolo del coordinatore tecnico (diverso dal responsabile di servizio) è stato il Comune di Milano. Nel 2015 infatti l'amministrazione meneghina, in collaborazione con l'Istituto di Ricerca Sociale (IRS), ha promosso una riorganizzazione interna che ha coinvolto le figure dei responsabili di servizio (posizioni organizzative) e dei coordinatori metodologici: all'interno di questo processo, gli operatori sono stati accompagnati in un percorso atto a renderli meglio consapevoli delle differenze tra le due figure prima nominate¹².

Si specifica, tuttavia, che nel caso della Città di Milano, i coordinatori tecnico-metodologici non coordinano solo l'equipe di operatori della tutela minori ma si occupano trasversalmente del coordinamento metodologico in tutte le aree: quindi anche in questo caso, non si può parlare di un percorso formativo specifico sul coordinamento nell'ambito della *Child Protection*.

Un altro elemento interessante rispetto ai processi di assunzione del ruolo è stato il riferito dei coordinatori in merito al fatto che **la loro nomina è stata un'occasione anche per gli operatori di rimotivarsi, all'interno di un processo co-costruito di ridefinizione dei ruoli reciproci.**

L'altra cosa che è stata positiva è che io non mi sentivo esperta minimamente su questa cosa, anche se ho lavorato molti anni al comune di XXX, dove già si seguiva anche la tutela minori in passato, quando non c'erano ancora le gestioni associate ecc. Però riprenderla in mano ha voluto dire fare formazione insieme, provare a scegliere un metodo e quindi il gruppo di lavoro si è costituito nuovamente in concomitanza della mia nomina. [...] anche rimotivare sia me stessa che questo gruppo di colleghe che era fortemente demotivato, quindi è stato un po' un percorso di crescita comune. (Int. C.10)

Non sempre questo percorso condiviso è stato semplice, in quanto **il tema del riconoscimento da parte degli operatori del nuovo coordinatore è un nodo delicato**; a tal proposito, tuttavia, non emerge un'indicazione univoca rispetto al fatto che sia più semplice per gli operatori accogliere come coordinatore un collega già conosciuto oppure un esterno.

Ci sono state varie fasi, nella fase iniziale dove ho assistito ad una quasi totale delega da parte dei colleghi che mi ha stupito molto. Pensavo fossero tutti così autonomi e poi, quando sono diventato coordinatore, sembrava che tutti avessero bisogno anche per una semplice cosa. Era probabilmente una fase di test. Poi man mano si è passati dagli scazzi, dagli scontri (e ci sono anche adesso ma servono, soprattutto se si riesce a non perdere completamente le staffe). Da lì si calibra meglio il ruolo e quello che posso fare, e che possono fare loro. Oggi mi sento più sicuro di 3-4 anni fa. (Int. C.6)

Sono qua da prima di me, infatti anche l'introduzione mia come coordinatore non è stata facile, non è stata da tutti accettata. Perché c'era l'aspettativa che venisse scelto come coordinatore qualcuno all'interno del Servizio. Invece hanno scelto di prendere uno esterno e non è stata ben digerita da tutti all'inizio poi sicuramente sì, ma all'inizio non è stato facile. (Int. C.18)

Questo credo che il vantaggio che io ho avuto è di essere stata prima la collega [...] Forse il pezzo più sfidante per me è stato riuscire a mantenere questa cosa, cambiando il ruolo

¹² Si ringrazia il Comune di Milano e IRS per aver potuto visionare il documento.

e la funzione. E' vero che per com'erano stati costruiti i rapporti, come dire non c'è stata neanche tutte questa fatica da parte di nessuno a fare quest'operazione, mi sembra. (Int. C.4)

Infine, rispetto all'assunzione del ruolo, i coordinatori riportano la fatica di ricoprire un ruolo non solo poco definito e per cui si sentivano poco formati, ma anche posizionato gerarchicamente a scavalco tra livello operativo e dirigenziale.

Il ruolo di coordinatore emerge come **faticoso da esercitare**, a causa della particolarità dei servizi alla persona, che hanno gerarchie organizzative interne complesse e a volte non lineari, ma anche perché si caratterizza per la sua posizione intermedia tra il livello operativo e quello della dirigenza.

Normalmente quando si parla di gerarchie nel mondo del lavoro si parla di aziende per esempio. La differenza è che le gerarchie di un'azienda sono assolutamente incernierate, sono coerenti, c'è una piramide chiara di chi sta sopra e chi sta sotto. Mentre nel mondo dei Comuni [...] ci sono relazioni verticali che orizzontali, i Comuni sono delle strutture organizzative tecnico-politiche. Come se fossero un mostro con due teste, una parte tecnica e una parte politica, nelle quali una cerca sempre di sopravanzare l'altra. Tu hai a che fare con delle logiche che sono legate al dolore umano peggiore che ci possa essere, perché in tutela ti occupi di questa roba qua, dei bambini e delle famiglie che soffrono, con sofferenze di ogni tipo e dall'altra parte c'è un Assessore che non è in grado di capire tu cosa stai facendo e che ragiona con logiche totalmente diverse. I suoi problemi sono economici. Quindi il coordinatore sta in una posizione intermedia, e deve curare che la parte sopra continui a permettere che esista la parte sotto [...] e se fai questo resti assente per la parte sotto, per cui gli operatori ti possono dire "ma tu dov'eri l'altro giorno? Avevamo bisogno di te e tu non ci sei mai", classico (Int. C.16)

Questo lavoro di coordinatore è un lavoro difficile, perché il coordinatore sta in mezzo, tra il mandato istituzionale [...] e la condizione dell'equipe, la sua operatività. È una posizione un po' scomoda.[...] La difficoltà di questo ruolo sta lì. (Int. C.1)

Il coordinatore sta nel mezzo, deve sentirsi responsabile di essere figura di mediazione, punto generativo di queste due dimensioni. Deve far incontrare lo sguardo del pensiero allargato della direzione del servizio e quelli specifici dell'equipe dei tecnici, nella consapevolezza che uno senza l'altro non possono svolgere la loro attività. (Int. C.5)

Io mi sento sempre come un sandwich, siamo un po' in mezzo. Quindi ci sono tutti gli assessori, tutti i dirigenti, il responsabile di servizio, la/il responsabile dell'ufficio di piano e di ambito. Quindi tutte queste figure sono sopra e io sono in mezzo. E sotto ho gli operatori, tutta la massa degli operatori, facilitatori che premono. Io sono in mezzo. Essere in mezzo non è sempre così bello. (Int. C.18)

8.1.4.2 L'attività a diretto contatto con l'utenza e il ruolo di coordinamento: quali connessioni?

Come accennato in precedenza, attraverso le interviste si è voluto approfondire il tema dell'esperienza pregressa maturata dai coordinatori nel lavoro a diretto contatto con famiglie e minori: dall'analisi dei dati dei questionari, infatti, è emerso che molti dei

coordinatori vantano un'esperienza pregressa sul campo (89%) e soprattutto che a loro parere essa è decisamente utile ai fini del coordinamento. E' sembrato quindi interessante approfondire questo dato, cercando di cogliere i motivi per cui i *managers* si siano espressi in questi termini.

Innanzitutto si riporta che nelle parole dei coordinatori **si è ritrovata una conferma rispetto al fatto che l'esperienza pregressa come operatori di *Child Protection* sia molto frequente**: solo uno dei coordinatori intervistati ha riportato di non aver svolto lavoro operativo a diretto contatto con l'utenza, mentre per tutti gli altri tale esperienza c'è stata e spesso è durata molti anni. I ruoli ricoperti dai coordinatori sono stati i più diversi, dall'educatore domiciliare all'assistente sociale e allo psicologo.

L'esperienza maturata sul campo come operatori, viene riportata come decisamente fondamentale ai fini dell'esercizio del ruolo.

L'esperienza maturata nell'area minori e famiglie è stata utilissima per l'attuale incarico di coordinamento. (Int. C.5)

Io ritengo che per poter fare il coordinatore, in particolar modo nell'area minori, competenza ed esperienza nella stessa area siano fondamentali. Fondamentali. Assolutamente. È un'area talmente delicata, interessantissima perché lo è veramente, ma è fondamentale aver trattato direttamente con le persone. (Int. C.17)

Però chi svolge una funzione di questo genere è essenziale, dovrebbero metterlo come una pre-condizione che prima abbia svolto una funzione di base, una funzione operativa, si sia sperimentato. (Int. C.4)

Cercando di approfondire il tema delle motivazioni che portano i coordinatori a ritenere la propria esperienza operativa come fondamentale ai fini dell'esercizio del coordinamento, sono emerse numerose questioni interessanti.

Innanzitutto i *managers* riportano che il fatto di aver esercitato come operatore di tutela minorile ha permesso loro di **acquisire conoscenza diretta rispetto alle procedure di presa in carico ed accompagnamento delle famiglie.**

E poi i processi di presa in carico, o comunque di accompagnamento (perché non ci piace più chiamarla presa in carico), sguardo sulla famiglia, capacità di governare gli strumenti.. tutta quella partita lì la devi sperimentare, se non lo sai fare il coordinatore diventa una roba più complicata. (Int. C.4)

L'esperienza ti forma, ti dà delle basi per poter fare questo lavoro; soprattutto per quanto riguarda la tutela dove servono competenze anche pratiche. Per me è stato, ed è, fondamentale. Me ne accorgo nel lavoro di accompagnamento dei colleghi rispetto alla gestione delle situazioni, rispetto alla lettura dei provvedimenti. (Int. C.12)

Ma lavorare con le famiglie [...] ti permette anche di vedere tutta una serie di sfaccettature che se fossero solo teoriche non sarebbero uguali. (Int. C.8)

Perché mi ha permesso di conoscere tutti i servizi, il loro funzionamento e i procedimenti che afferiscono all'area. [...] L'esperienza maturata nella relazione con le diverse autorità giudiziarie in ordine ai procedimenti civili, penali e amministrativi nonché nelle diverse fasi processuali mi consentono di essere un supporto agli assistenti sociali nello svolgimento

della propria attività; offrendo confronti e consulenze tecniche specialistiche sia al personale interno sia alla rete dei servizi territoriali. (Int. C.5)

L'esperienza sul campo ha permesso ai coordinatori di maturare un'esperienza diretta su cosa sia più o meno funzionale nel rapporto con i minori e le famiglie.

Avendo visto punti di vista diversi, posti diversi ho avuto modo di vedere cosa funziona di più e cosa funziona di meno. Non cosa funziona perfettamente, perché quello è ancora da trovare, però sì, queste esperienze mi fanno essere più critico queste esperienze, per cui a volte passo per il rompiscatole di turno che non gli va mai bene niente. Questo è l'effetto che l'esperienza ha avuto su di me. (Int. C.16)

Queste conoscenze ed esperienze pregresse permettono anche ai coordinatori di essere riconosciuti dagli operatori, nonché dai Servizi esterni, quali riferimenti e supporti autorevoli sul piano tecnico.

Perché sei un riferimento anche di metodo, di orientamento, di indicazione della strada e quindi.. "cosa devo dire a questo bambino se devo portarlo nella famiglia affidataria?". Avere comunque una persona con cui tu ti puoi mettere a ragionare su quella roba lì, non perché le risposte ci siano già tutte, però nella dimensione dell'esperienza che ti può accompagnare anche a non aver tanta paura, ad usare le parole giuste. (Int. C.4)

Il fatto che io per anni ho visto le famiglie, gli utenti, li ho visti prima nella tutela quando ero nel comune quindi famiglie problematiche, poi ho visto le famiglie adottive quando ero al consultorio mi progetto nel momento in cui progetto un servizio, di sapere cosa sono le famiglie, come si compongono. È vero che la realtà è cambiata dall'81 ad adesso però comunque non dimenticare mai chi si ha di fronte, questo è fondamentale. (Int. C.18)

Io posso aiutare le colleghe se io per prima ho sperimentato il trattamento in modo diretto. Per me è imprescindibile aver avuto un'esperienza in questo senso. (Int. C.17)

L'esperienza sul campo, inoltre, ha permesso ai coordinatori di sperimentare in prima persona le fatiche degli operatori e questo oggi li rende più empatici nei loro confronti.

Se io non so cosa succede, anche emotivamente, ad un operatore quando si trova in una certa situazione non riesco ad accompagnarlo ed aiutarlo, sottovaluto quello che mi sta portando. Non riesco a governare la dimensione del tranquillizzarlo rispetto a una gravità o non gravità. (Int. C.4)

L'esperienza come operatori di Child Protection, ha permesso anche ai coordinatori di conoscere la rete territoriale dei Servizi, nonché di costruire con questa rete delle relazioni che, anche successivamente al cambio di ruolo, sono rimaste.

Sapere che è importante sapere cosa c'è sul territorio, quali sono le risorse secondo me permette di essere un pochino più calati nella realtà, perché il rischio è che se tu stai solo su un servizio specialistico (come può essere affidi e adozione, oppure un servizio di secondo livello come il mio) rischi di muoverti solo dal punto di vista teorico. (Int. C.18)

E il fatto di aver acquisito anche delle capacità di relazione con altri operatori ed altri Enti, questo ti aiuta. (Int. C.4)

L'aver accompagnato direttamente minori e famiglie, permette ai coordinatori di ricordare le reali difficoltà attraversate dalle famiglie e di conseguenza di assumere un atteggiamento accogliente e non giudicante nei loro confronti, tendendo sempre al loro benessere.

Per cui l'aver lavorato (è un mio parere personale e limitato probabilmente) a livello territoriale, il lavorare nei contesti comunitari, per una prevenzione, per un supporto antes delle capacità genitoriali, è un'esperienza utile: consente di non essere troppo categorici e rigidi nel momento in cui si deve andare a a lavorare per un'autorità giudiziaria e sappiamo in contesti non più consensuali, di consensualità ma in contesti coatti. (Int. C.1)

Sicuramente incidono nella direzione di farmi cercare un funzionamento sempre qualitativamente superiore. Tutte queste esperienze nutrono la mia ambizione a riuscire a tirare in piedi un servizio che sia davvero per le persone. (Int. C.16)

L'esperienza a diretto contatto con l'utenza, oltre ad essere spesso un *background* dei coordinatori, è anche una loro attività attuale: dai questionari, infatti, è emerso che l'attività a diretto contatto con l'utenza riguarda anche la pratica lavorativa dei coordinatori e non solo quella degli operatori. Circa la metà dei coordinatori (51%) annovera tra le proprie funzioni formalmente previste anche questa attività e, al di là di quanto formalmente previsto, l'82% di loro ha dichiarato di svolgere attività a diretto contatto con i minori e le famiglie per esigenze di servizio.

Le interviste hanno rivelato che i motivi di questa situazione sono riconducibili al fatto che **qualche coordinatore ha mantenuto, per necessità del servizio, anche un'assegnazione operativa a fianco del coordinamento**; in altre organizzazioni si è scelto di dare continuità a prese in carico iniziate in precedenza, quando i coordinatori erano operatori di primo livello, per non perdere l'aggancio con le famiglie e compromettere progetti complessi in loro favore. Questa compresenza dei due ruoli, nelle parole dei coordinatori, emerge come **faticosa ma a volte necessaria al buon funzionamento del Servizio. Spesso, inoltre, è legata alla carenza di risorse e di personale.**

Mi sono però portata alcune situazioni che continuo a seguire anche come coordinatore [...] proprio perché è una zona dove ci sono tante situazioni anche in lista d'attesa, quindi abbastanza in fatica. E poi perché sono situazioni dove io lavoro da anni, affidi dove abbiamo valutato che interrompere la relazione con me era faticosa per la complessità della situazione e per il bambino. Quindi la scelta è avvenuta tenendo conto anche di questi aspetti. (Int. C.12)

Alcuni casi di tutela li ho in gestione, non tanto. Alcuni casi li ho presi magari per situazioni problematiche o impegnative che in quel momento non vedevano la possibilità di essere seguite da un assistente sociale del gruppo e le ho gestite io. (Int. C.6)

Le risorse sono sempre meno, per i Comuni dicono non abbiamo risorse, bisogna ottimizzare. Per ottimizzare, se io ho cinque comuni e sessanta cartelle aperte, non posso pensare che di sessanta cartelle se ne occupi solo la mia collega. Siamo in due qua. (Int. C.7)

L'attività dei coordinatori a contatto con famiglie e minori, inoltre, si configura come un **supporto agli operatori in concomitanza di situazioni particolarmente complesse o delicate.**

Almeno nella nostra esperienza, talvolta io ho rapporto diretto anche con gli utenti, magari in certe situazioni complesse è capitato di supportare una collega all'interno di un colloquio particolarmente delicato, in cui era opportuno che ci fosse un'ulteriore presenza. O in cui era opportuno che mi presentassi come coordinatore del Servizio per far arrivare o percepire un coinvolgimento ad un livello diverso. (Int. C.1)

Quando ci sono situazioni particolarmente rischiose, difficili, complicate io sono stato chiamato dentro. Perché ho un ruolo che mi permette di essere operativo, non resto nelle retrovie. Quando ci sono gli allontanamenti da fare, io ci sono. (Int. C.16)

Un allontanamento orrendo che ci tocca fare, quello che la gente non vorrebbe mai fare nella vita (ma che purtroppo ti può succedere di fare), ma il decreto con la coppia di genitori l'ho letto io. Non lascio l'operatore a fare da solo quella roba lì. Non so come dire. Io credo che questo aiuti gli operatori, in qualche modo anche a pensare che si sei. Ecco, che sei al loro fianco. (Int. C.4)

A proposito dell'affiancamento agli operatori nella gestione di queste situazioni, i coordinatori sembrano comunque porre **attenzione a non sostituirsi ai colleghi**, limitandosi a supportare la loro azione.

Essendo io un assistente sociale, voglio dire.. certo di solito si condivide in equipe questa cosa, non è che arrivo io e dico adesso faccio io. Però ci sono delle situazioni in cui l'assistente sociale ha bisogno di essere supportato, affiancato. [...] è l'equipe che lo sceglie. (Int. C.10)

8.1.4.3 Le finalità perseguite dai coordinatori nel proprio lavoro

Un'area interessante di approfondimento con i coordinatori ha riguardato le **finalità** che sentono di perseguire con il loro lavoro: quest'area di indagine ha permesso di cogliere quali siano le priorità che i coordinatori individuano nella propria pratica professionale, le questioni che ritengono strettamente connesse al proprio ruolo, nonché gli obiettivi a cui tendono nell'esercizio del proprio ruolo.

La prima grande finalità che i coordinatori individuano all'interno del proprio lavoro è **la gestione del gruppo degli operatori**. Si dedicherà un paragrafo successivo a questo aspetto, su cui ci si è soffermati in maniera particolare durante le interviste, tuttavia si anticipa che questa finalità viene declinata dai *managers* in molte sotto finalità.

Innanzitutto i coordinatori riportano di investire molto del proprio lavoro nel **favorire un buon clima d'equipe**.

Il coordinatore ha una funzione cruciale nei confronti del gruppo degli operatori, con i quali deve costruire un clima lavorativo in grado di favorire una buona gestione delle difficoltà e dei processi di lavoro. In grado di sostenere le sfide poste dai diversi livelli di intervento, dall'emergenza alla protezione, dagli interventi di prevenzione alla cura e all'accompagnamento di bambini e genitori. (Int. C.5)

Oltre a questo l'altra finalità che vedo è garantire un buon clima, un supporto ed un aiuto agli operatori che lavorano con me. [...] Perché quello che si vuole è garantire un clima minimamente decoroso al gruppo di lavoro e soprattutto rispondere in modo appropriato e corretto ai cittadini. [...] Poi è chiaro che favorire la coesione del gruppo è fondamentale. Un gruppo coeso è un gruppo che si sente più tranquillo e produce (brutto termine) anche meglio. (Int. C.17)

La finalità di cura dell'equipe. [...] vedo di pari importanza la gestione del processo e di pari passo il cercare di portare avanti il buon clima di collaborazione, di aiuto. Anche di critica costruttiva. (Int. C.3)

Il fatto di favorire un buon clima d'equipe nelle parole dei coordinatori è strettamente connesso al fatto di **permettere agli operatori di resistere a fronte delle grandi tensioni** che l'ambito della tutela minori comporta.

Favorire un buon clima nel gruppo di lavoro; gli operatori, gli assistenti sociali sono sempre molto oberati non solo di numero di situazioni da trattare ma anche emotive e su questo va garantita una tutela, per consentire alle persone di lavorare in maniera più serena. (Int. C.12)

I coordinatori sentono di **dover essere un punto di riferimento per gli operatori** che compongono la propria equipe, gestendo anche eventuali conflitti all'interno del gruppo degli operatori.

Riuscire comunque ad essere un punto di riferimento per tutti gli operatori che sono i tuoi subalterni. Quindi gli operatori hanno bisogno, io non so se lo svolgo nel modo più adeguato possibile, però hanno bisogno di avere un punto di riferimento (nel bene o nel male). (Int. C.15)

Sicuramente l'altro ruolo importante è gestire alcune dissonanze, comunicazioni sbagliate, conflitti che possono esserci, perché lo spirito di squadra è fondamentale. Sappiamo benissimo che basta che cambi un elemento della squadra, avviene qualche fatto su una situazione particolarmente difficile, oppure anche io ho delle disattenzioni, si creano subito delle dissonanze. All'interno del gruppo di lavoro, il ruolo del coordinatore è di avere molta attenzione su questa cosa qua. (Int. C.10)

Sempre connessa alla macro finalità della gestione dell'equipe di operatori, i coordinatori nominano un'altra sotto finalità specifica connessa al proprio ruolo, ovvero il **trasmettere loro un metodo di lavoro** che sia eticamente e tecnicamente di qualità.

Trasmettere una tecnica che sia una tecnica di funzionamento del servizio, che sia una modalità di lavoro particolarmente attenta all'etica di quello che si sta facendo. In questi servizi, le probabilità di scivolare in situazioni non etiche sono spaventosamente alte. Logiche di sopraffazione, logiche di giudizio sulle persone, logiche di suddivisione dei buoni e dei cattivi ecc. È molto facile perché si lavora con il potere istituzionale e tu devi sapere che la cosa che hai in mano è potenzialmente efficace e potenzialmente tanto controproducente quanto efficace, ma comunque pericolosa. (Int. C.16)

Il rigore metodologico. [...] Noi per scelta della direzione, per scelta metodologica sappiamo che [...] lo scopo non è andare a vedere se hai il frigo vuoto, una volta che l'hai scoperto poi cosa fai? Lo scopo è quello di andare a ripensare sul ruolo genitoriale e quindi

le cose vanno condivise, la persona deve avere un minimo di motivazione per poter lavorare con noi. (Int. C.6)

La seconda grande finalità individuata dai coordinatori è stata quella di **mediare tra la dirigenza e il livello degli operatori**: su questa funzione a scavalco, già prima nominata, i *managers* si sentono molto ingaggiati. Essi infatti ritengono che per un buon funzionamento dei Servizi Tutela Minori debba necessariamente esserci dialogo e consonanza tra il livello dei mandati politici e quello delle concrete pratiche operative che il servizio adotta. Non sempre questa sinergia è facile da ottenere e il ruolo di coordinamento sembra, nella loro percezione, strettamente legato al **facilitare la comunicazione** tra questi due mondi così diversi ma anche così inestricabilmente legati.

Innanzitutto quello di raccordare e di declinare in termini operativi quello che sono i mandati politici. Perché abbiamo dei mandati politici da parte dell'amministrazione, siamo un ente pubblico. Quindi dobbiamo declinare quelli che sono mandati politici in azioni tecniche. Non è semplice perché a volte non sono chiari i mandati politici, a volte ci arrivano dall'alto senza nemmeno dividerli. (Int. C.18)

Svolgere una funzione di mediazione tra l'attività dell'equipe e le richieste/aspettative dei comuni che ci incaricano perché sono loro ad avere la funzione. Noi lavoriamo su loro mandato, per cui anche questo lavoro difficilissimo di mediazione che viene dentro tante variabili, che sono dal canto nostro quella di offrire/motivare delle esigenze di tipo tecnico di valutazione professionale e dall'altro quello che ci viene posto sul piatto è sempre un'attenzione estrema, talvolta pesante e anche un po' condizionante, dal punto di vista finanziario. (Int. C.1)

Alle volte il punto di vista di un Comune è diverso da quello dell'assistente sociale che lavora in tutela. Quindi il compito del coordinatore è anche quello di mettere tutti intorno ad un tavolo e cercare di mediare, di cercare di fare la cosa più giusta da fare per il bene di quel ragazzino che gestiamo. (Int. C.9)

A proposito di questa finalità, i coordinatori sentono di dover tenere agganciati gli operatori alle dimensioni organizzative, ai mandati che arrivano dall'ente di appartenenza e alle gerarchie interne. Questo investimento sembra non limitarsi ad aspetti formali, ma chiamare in causa anche un ruolo di sviluppo di **appartenenza degli operatori al contesto organizzativo**.

E poi tenere sempre ben presente il mandato che arriva dalla direzione. Noi non siamo dei liberi professionisti. Noi abbiamo una normativa nello specifico per quanto riguarda la tutela minori ma poi ci sono tutta una serie di disposizioni che arrivano dal nostro ente. Secondo me bisogna tener conto anche di questo. [...] Ovviamente in tutto questo (lo do per scontato ma lo dico) devo tener presente qual è la gerarchia. [...] Per cui io do per scontato che se il responsabile mi fa una richiesta è perché ha valutato ed è giusto.. vuol dire che ci sono dei motivi. (Int. C.17)

Nel senso che il coordinatore ha una funzione molto vicina agli operatori (secondo me è importantissima a differenza del responsabile, del dirigente ecc) ma non siamo sullo stesso piano. Non esiste questa cosa, non siamo sullo stesso piano. Ho fatto fatica a maturarla questa cosa, perché non mi appartiene come stile di essere. [...] non mi è mai piaciuto avere un ruolo direttivo, gerarchico o tanto meno di carriera. Negli anni l'ho

assunto un po' di più, secondo me ci vuole. Bisogna farlo, un po' meno democratici, in senso buono. [...] Una delle mission è tenere insieme tutte queste caratteristiche, tenere insieme l'appartenenza al servizio. Tenere insieme l'appartenenza del servizio è una delle caratteristiche fondamentali, che si rischia di perdere. (Int. C.18)

Parallelamente sentono di dover periodicamente **aggiornare il proprio responsabile in merito all'andamento del Servizio e alle eventuali necessità emergenti**, così che se ne possa tener conto nella programmazione delle azioni di *policy*.

Sicuramente l'affiancamento alla responsabile del Servizio, noi abbiamo delle riunioni periodiche in cui facciamo il punto sull'organizzazione, su cosa sta funzionando o meno e dove eventualmente.. io con uno sguardo più da coordinatore e lei come responsabile del Servizio riusciamo a confrontarci sugli aspetti più organizzativi, sui gruppi di lavoro e sulla progettazione futura che può riguardare sia le attività all'interno del Servizio, sia i rapporti con l'esterno. (Int. C.12)

Altro aspetto importante è che avere un responsabile per zona significa poter lavorare insieme e confrontarsi, non solo sulla situazione della zona ma anche livello propositivo: ci sono delle questioni particolari che magari si possono portare in direzione per rispondere meglio ai bisogni del territorio? Se hai un responsabile in zona, hai un confronto a due e poi il tuo responsabile affronta questo con la direzione. (Int. C.17)

Un'altra grande finalità che i coordinatori si riconoscono è la **strutturazione dei rapporti tra il servizio tutela minori che coordinano e gli interlocutori esterni**, siano essi altri servizi, realtà territoriali o istituzioni.

Fare una parte sistemica organizzativa con le altre istituzioni che lavorano con noi (le cooperative, i Comuni). (Int. C.14)

L'altra parte difficile del mio ruolo, che spetta al coordinatore, è il coniugare il dentro (la tutela) con il fuori (i rapporti con i Comuni e con le altre istituzioni). (Int. C.9)

Il coordinatore gioca un ruolo fondamentale nella relazione con tutti gli attori della rete dislocati su piano molto differenti: gli altri servizi dell'amministrazione locale, le ASST, della scuola e della giustizia. (Int. C.5)

Il ruolo di coordinamento è un ruolo di interfaccia tra il servizio e il resto del mondo, altri enti, altri servizi, responsabili, versante politico del Piano di Zona. Tu come coordinatore sei una specie di interfaccia. Quel pezzettino del servizio, che è in realtà inserito in un meccanismo più grande, può funzionare solamente se tutte le relazioni con gli altri, se i meccanismi con gli altri sono funzionanti altrimenti si blocca drammaticamente. C'è una parte del mio lavoro che è molto ingaggiata in questo tipo di movimenti e relazioni. Che sono relazioni che modificano il rapporto con l'esterno ma modificano anche i rapporti che ci sono tra l'esterno e il servizio. (Int. C.16)

A proposito del rapporto con i soggetti esterni, i coordinatori riportano la convinzione che **sempre più il Servizio Tutela Minori debba essere connesso e avvicinato al territorio, non lasciato solo e non considerato come unico riferimento rispetto al benessere dei minori e delle loro famiglie**: queste ultime vanno concepite in modo globale e gli **interventi pensati in loro favore vanno integrati e non settorializzati**.

Questa cosa, la rete sul territorio, ora che rifletto, aiuta a far sì che il Servizio non sia isolato ma che stia dentro ad un sistema. (Int. C.15)

Noi pensiamo che la tutela, che questa parola, vado riempita di contenuto. E che la tutela sia compito non solo dell'ente locale che ne ha la funzione per mandato legislativo, e quindi gli operatori che attengono a questa funzione. Ma che sia interesse e compito di molti soggetti. (Int. C.1)

Una buona costruzione della rete, perché senza la rete dei servizi il lavoro non può andare avanti. In quest'ambito abbiamo lavorato tanti anni, dal 2012 in avanti abbiamo aperto dei tavoli di lavoro con le cooperative proprio per conoscerci reciprocamente (poi la tutela minori ha un po' la nomea di essere sul piedistallo, quelli che hanno il rapporto diretto con il giudice) per cui sembra che noi tiriamo fuori le bacchette magiche e risolviamo tutto. Negli anni abbiamo imparato che conoscerci reciprocamente sul territorio, ha permesso anche agli di capire che non siamo così, né bravi né perfetti. E soprattutto che non risolviamo nulla se non c'è la collaborazione di tutti. (Int. C.8)

Stante questa concezione della tutela dei minori e delle loro famiglie, si comprende l'importanza che i coordinatori attribuiscono ai **rapporti tra il proprio servizio e l'esterno**: essi riportano, tuttavia, che questo fronte di lavoro è difficile da percorrere in quanto comporta una **condivisione di responsabilità e una concezione di tutela condivisa che non sempre risultano semplici da raggiungere**.

Ho invece una difficoltà forte verso alcune rigidità che a volte riscontro nei nostri Servizi. Questa cosa qua mi irrita moltissimo e molte volte mi mette in un atteggiamento un po' di pregiudizio [...] con altri servizi specialistici piuttosto che con altri servizi di tutela minori io vedo ancora tante difficoltà. Parliamo un linguaggio molto diverso, e questa è una criticità forte. (Int. C.10)

Secondo me anche la capacità di stare in rete, di lavorare in rete. Che non è così scontato perché sempre di più le situazioni che si hanno in carico con i mandati dell'autorità giudiziaria sono situazioni complesse, dove non si può lavorare da soli ma bisogna lavorare con altri servizi, con altri operatori e avere una competenza che puoi aiutare il collega nel riuscire a tenere questa rete, se non l'hai mai fatto o hai difficoltà è un problema. Non si può lavorare da soli su queste situazioni qui. (Int. C.12)

Tutte le relazioni con l'esterno sono fondamentali. Quando abbiamo avuto tanti problemi con l'esterno, era un momento in cui eravamo chiusi a riccio e non ci aiutava. C'era solo l'aspetto del giudizio reciproco. Parimenti alla buona gestione dell'equipe, credo che un coordinatore debba tenere la relazione con gli altri Servizi. Perché se ti apri e ti fai conoscere (abbiamo scoperto) nelle potenzialità e nelle fragilità, permette all'altro di capire che hai delle potenzialità (oltre che alle fragilità). Questa cosa reciprocamente aiuta nella crescita delle relazioni e nel rapporto di fiducia. (Int. C.8)

Un'attenzione particolare rispetto ai soggetti esterni viene riservata ai Comuni, considerati mandanti della funzione di tutela minori e depositari spesso del Servizio sociale di base, strettamente connesso al lavoro di tutela minori.

E poi una gran parte di lavoro nei confronti del Comune, quindi diciamo un lavoro di mediazione e di confronto con il Comune rispetto ai progetti da perseguire. (Int. C.11)

E l'altra cosa è saper mantenere dei rapporti costruttivi con i Comuni e con gli altri Servizi. [...] Perché tante volte con i Comuni è anche necessario lavorarci. [...] Noi siamo un servizio associato, dove i Comuni ti.. noi lavoriamo per conto dei Comuni. (Int. C.13)

L'ultima finalità che i coordinatori riportano in maniera molto forte ha a che fare con la mission specifica dei servizi di *Child Protection*: questi *managers*, infatti, sentono di avere sempre un orizzonte valoriale a cui tendere che è quello del superiore interesse del minore. Essi riportano che **il proprio lavoro deve sempre tendere al benessere delle famiglie e che il loro ruolo, di conseguenza, ha anche una significativa connotazione etica.**

Allora i nostri sono Servizi per il cittadino, quindi sicuramente una delle finalità è che il cittadino possa avere delle risposte congrue al suo bisogno. (Int. C.17)

Progettare, organizzare, gestire i servizi e le risorse in modo personalizzato e non emarginante. [...] Lavorare per l'uguaglianza delle opportunità per ogni utente. (Int. C.5)

E poi l'altra cosa che io credo è che deve fare da garante rispetto alle famiglie. Deve fare da garante rispetto al fatto che le famiglie che sono in carico nel nostro servizio abbiano un servizio di qualità: gli venga garantita questa cosa. Quindi che ci sia un monitoraggio di questi aspetti, che vengano definiti degli indicatori, vengano condivisi e monitorati. (Int. C.10)

Queste attenzioni, secondo i coordinatori, si possono tenere assumendo un atteggiamento professionale che facilita la **partecipazione delle famiglie e delle comunità.**

Promozione della partecipazione. [...] nella ricerca delle soluzioni alla vita della comunità con l'assunzione di ruoli attivi. (Int. C.5)

Tenendo presente che oggi tutti i cittadini che richiedono sono molto più informati rispetto ad una volta, questo approccio non solo aiuta a rispondere meglio ma ti tutela anche da certi piccoli guai che potrebbero capire. Il fatto di cercare sempre non solo di rispondere subito alla richiesta, quindi con un intervento prestazionale, ma di cercare un minimo di rapporto, una relazione aiuta sempre. Questo è quello che in questi tre anni di riorganizzazione abbiamo visto. Poi ovvio che se c'è da intervenire con urgenza si fa, l'abbiamo sempre fatto con i minori. (Int. C.6)

8.1.4.4 I supporti su cui i coordinatori fanno affidamento

Una volta individuate le finalità che i coordinatori sentono di perseguire attraverso il proprio lavoro, si è cercato di indagare con loro i supporti su cui fanno affidamento nel perseguirle: si è chiesto loro, quindi, chi o cosa li aiuta nel cercare di raggiungere gli obiettivi prima nominati.

A questo proposito è emerso un dato fortemente significativo, ovvero che **il primo supporto che i managers hanno sono i propri operatori.**

Tutti i coordinatori hanno espresso questo parere e tale situazione pare indicativa di una **reciprocità** interessante in seno ai Servizi Tutela Minori: i *managers* hanno infatti affermato di riconoscere tra i propri compiti quello di accompagnare e sostenere il lavoro

dei propri operatori; abbiamo visto come questa funzione sia centrale nel loro lavoro. Tuttavia **gli stessi operatori, destinatari del supporto che i coordinatori forniscono, sono poi anche le persone che maggiormente li sostengono.**

La risorsa me la danno anche gli operatori, perché non sono un assistente sociale con una conoscenza approfondita degli strumenti per poter lavorare con le persone, ma loro sì. Loro sono nel mio focus ma sono anche il mio appoggio, il mio.. se devo fare una valutazione chiedo a loro, cosa ne pensate? (Int. C.15)

L'equipe degli assistenti sociali, degli psicologi e degli educatori e quant'altro. Nel senso che faccio parte di una squadra, [...] Quindi è una risorsa quell'equipe di lavoro e quindi per me è fondamentale garantire il benessere dell'equipe. Perché diventa risorsa anche per la mia attività. (Int. C.5)

Mi aiutano il gruppo di lavoro, i colleghi mi aiutano a ragionare sulle situazioni. [...] Mi aiutano i ritorni che ho quotidianamente dagli operatori e dagli altri. [...] C'è una sorta di scambio professionale tra me e i colleghi. (Int. C.6)

Oltre ai colleghi operatori, sembra che i coordinatori lombardi facciano affidamento anche sui **propri responsabili di servizio.**

Sicuramente il mio direttore, perché è un direttore che è un assistente sociale quindi con un'esperienza, con una grande formazione ma anche con una grande voglia di mettersi ancora in gioco. [...] io so che vado in emergenza e chiamo il direttore "c'è la Signora del Comune Pincopallo, ci stiamo muovendo e poi ti faccio sapere", già per me è non essere soli. (Int. C.15)

In parte la direzione, nel momento in cui la direzione riconosce la delicatezza di questo Servizio, e la sua complessità, e dal punto di vista istituzionale mantiene il suo ruolo, credo che per un coordinatore sia molto importante. (Int. C.1)

Io sono una che ha molta voglia di sperimentare, quindi avere accanto un responsabile che condivide, ti sostiene e ha lo stesso entusiasmo facilita.[...] È fondamentale quindi avere un buon rapporto con il responsabile. (Int. C.12)

Il confronto e il dialogo costruttivo con il dirigente e con il responsabile del servizio che è la posizione organizzativa del servizio minori e famiglia. Loro sono sostegni validi e necessari a perseguire le finalità. (Int. C.5)

Un ulteriore supporto pare giungere da **altri coordinatori interni al proprio Servizio.**

In particolar modo le altre coordinatrici. Siamo in due. Il confronto è fondamentale. (Int. C.11)

Il confronto con i coordinatori: noi abbiamo un gruppo di coordinatori che si incontra periodicamente e anche lì è un'occasione per poter crescere e capire. (Int. C.12)

Abbiamo costituito da poco un coordinamento dei coordinatori, che è molto recente. [...] sentiamo più l'esigenza di confrontarci su un piano tecnico e di costituire un gruppo più coeso in termini come coordinatori. (Int. C.6)

Il livello di **peer support** tra coordinatori, inoltre, in alcuni casi si gioca anche con **coordinatori di altri Servizi Tutela Minori:** questi luoghi paiono essere d'aiuto ai

coordinatori in quanto permettono loro di confrontarsi sul ruolo, di scambiarsi esperienze e competenze ma anche di lavorare su prassi di collaborazione tra Servizi Tutela Minori afferenti a territori diversi e tra questi e altri soggetti/istituzioni.

Mi aiuta molto anche il confronto con gli altri Ambiti. Noi abbiamo un coordinamento delle aree minori provinciali, ci troviamo tutti i mesi. [...] Non solo c'è un confronto e un aiuto su tematiche specifiche ma apre gli orizzonti ad esperienze diverse. (Int. C.18)

Solo coordinatori di tutela abbiamo iniziato dall'anno scorso, mi pare, da dopo l'estate, il tavolo per l'accreditamento. [...] le mie procedure sicuramente non sono uguali a quelle di qualcun'altro, c'è un dato organizzativo. Ci sono dei dati diversi. Però banalmente noi facciamo questi tavoli perché c'è anche il concetto della terminologia. "ma tu per presa in carico cosa intendi?" per me presa in carico è nel momento stesso in cui a me arriva il decreto, il decreto se arriva protocollato c'è la presa in carico. (Int. C.7)

Noi abbiamo qua a livello di XXX ogni mese, ogni due mesi seguendo la programmazione che abbiamo, ci troviamo come Coordinatori del Servizio Tutela. Si fa un po' un punto della situazione, si cerca di raccordarsi anche rispetto ad alcune strategie da assumere con i Tribunali. [...] Questi momenti sono anche momenti di scambio tra di noi e di verifica rispetto all'andamento dei servizi ed è anche un confronto. Anche questo serve. (Int. C.13)

Questa esperienza, tuttavia, per quanto auspicabile non pare essere molto diffusa.

Mi piacerebbe avere uno spazio di confronto con altri Coordinatori, questo sì. Ma più per arricchirmi di un'esperienza, di poter condividere, ad esempio tutto quello che sto dicendo a lei mi piacerebbe avere uno spazio diverso al di là di un'intervista, per poter capire gli altri cosa ne pensano, piuttosto che come di comportano, come si muovono. [...] E' un'esigenza [...] Credo che oggi stiamo vivendo una situazione sociale ed economica e di tutto, più complicata rispetto a prima, e forse c'è un'urgenza diversa di confronto. [...] C'è anche una dimensione organizzativa così differenziata, variabile che è complicato anche pensare di stare tutti sullo stesso piano, non so come dire. Io, poi ritengo che se l'ufficio di piano facesse un tavolo, dei responsabili famiglie e minori e poi ogni comune manda chi ritiene (per la sua organizzazione) rappresentativo comunque sarebbe una buona cosa. (Int. C.4)

Allora all'inizio, quando ho preso servizio o forse qualche anno dopo, la Provincia aveva costituito un'equipe con un coordinamento esterno dove si riunivano responsabili/coordinatori dei diversi Servizi Tutela Minori e secondo me era una cosa interessante e molto utile. Dopo di che, non so per quale motivo, non per la non utilità, ma è andata a morire. [...] Però il trovarsi e confrontarsi su determinate cose era fondamentale. Ma adesso non c'è più. [...] era formativo, era su una definizione delle prassi operative comuni. [...] Erano su più livelli, formativo, supervisione ma anche una condivisione delle prassi operative. (Int. C.14)

Oltre a quanto riportato, i coordinatori riferiscono di trovare supporto anche all'interno della **rete dei Servizi del territorio**.

Sicuramente la rete sul territorio. Perché se io penso la rete con i protocolli che abbiamo steso con le forze dell'ordine, quelle già mi danno una sicurezza. Perché io so che posso telefonare e loro capiscono il bisogno (che non chiamo come un cittadino che ha bisogno) so chi è il mio interlocutore che è il comandante o il maresciallo. (Int. C.15)

La conoscenza del territorio e il dialogo/confronto sempre aperto con le diverse istituzioni (agenzie, servizi, le forze dell'ordine) sono un'ulteriore risorsa a cui mi affido per far emergere il bisogno del territorio, delle famiglie, dei minori e definire delle possibili strategie di intervento a favore della collettività. (Int. C.5)

Passando da “chi l’aiuta” a “cosa l’aiuta” nel perseguire le finalità connesse al suo ruolo, i coordinatori nominano la **propria esperienza professionale come supporto fondamentale** a cui far riferimento nella propria attività e vi aggiungono la possibilità di avere un Servizio ben organizzato e strutturato.

Il fatto di aver un Servizio maggiormente strutturato, con dei compiti distinti può essere una forma di tutela. [...] L'andare a definire figure ed andare ad individuare percorsi di presa in carico con funzioni suddivise. Questo potrebbe essere un modo. (Int. C.1)

Altri supporti concreti che i coordinatori riportano sono **la formazione, la supervisione e la consulenza legale**.

Mi aiuta la supervisione [...] io credo che il punto fondamentale di continuare a gestire, a coordinare un servizio sia la supervisione. È indispensabile per quanto riguarda il ruolo che ricopro. Stante che i casi di tutela sono molto complicati e complessi e c'è assolutamente la necessità di una supervisione costante, questo sicuramente aiuta nella gestione delle ansie che questi casi ti portano ad avere ogni giorno. (Int. C.9)

A me ha aiutato sicuramente moltissimo la formazione che ho fatto. E leggere. Leggere, informarmi, confrontarmi mi ha aiutato veramente molto. (Int. C.10)

Sicuramente mi veniva in mente rispetto alla tutela, su quel fronte là tutela degli operatori, avere una maggiore possibilità di acquisire competenze che ti consentono di tutelarti. [...]. Avere delle formazioni o dei legali che possono essere disponibili, che hanno competenze specifiche, con cui potersi interfacciare. Devo dire che anche qui il comune sta attivando un laboratorio per elaborare delle linee guida. (Int. C.12)

Solo un coordinatore si è espresso dicendo di **non avere alcun aiuto** su cui poter contare.

Zero, Dio dell'alto dei cieli. (Int. C.16)

8.1.4.5 Gli spazi di riflessività nella pratica dei coordinatori

Avendo affrontato con i coordinatori argomenti quali le finalità che sentono di avere nel proprio lavoro e le modalità adottate per perseguirle, si è cercato di indagare se anche nella loro pratica professionale essi si ritagliassero del tempo per riflettere su questi temi o se comunque si riservassero uno spazio di pensiero e rielaborazione trasversale alla pratica. Il tema è apparso interessante anche a fronte della letteratura presa in esame e riportata all'inizio di questa trattazione, che evidenzia quale fattore motivante e protettivo il poter essere agenti “riflessivi” all'interno delle organizzazioni.

I coordinatori hanno riportato di **ritenere gli spazi riflessivi indispensabili nell'esercizio del loro ruolo, fondamentali per riuscire a governare l'operatività senza farsi travolgere dal “fare”**: in molti casi essi, **tuttavia, riportano di non avere abbastanza tempo** a disposizione

per fermarsi a riflettere su come il proprio Servizio lavora, sui bisogni emergenti o su dimensioni non strettamente legate all'operatività imminente.

È evidente che per un lavoro come il nostro bisognerebbe avere teoria, prassi, riflessione sulla prassi e aggiornamento della teoria anche a luce della prassi. Il punto è che non c'è questo tempo, non c'è questo spazio né per me né per i miei colleghi dell'equipe. [...] Sarebbe molto bello ed interessante. [...] E poi è proprio necessario, c'è l'esigenza, il bisogno di configurare in maniera nuova perché ci sentiamo abbastanza inchiodati al nostro ruolo perché in relazione con un'autorità giudiziaria che "comanda" di fare. [...]

La parte di riflessione è fondamentale. Fermarsi a pensare è indispensabile. Poi che questo sia realisticamente e costantemente possibile, no purtroppo. [...] Perché quando si agisce, si fa e basta e non ci si ferma a pensare fino in fondo allo stimolo, manca il pezzo di comprensione. (Int. C.8)

E' fondamentale e spazio zero. Abbiamo una pressione e delle emergenze tali, delle situazioni tali che veramente lo spazio per ragionare sul quello che è successo è quasi nullo. E questo quanto è importante? Lo sarebbe tantissimo ma non c'è lo spazio. (Int. C.11)

È sempre un lavoro alla rincorsa del pensiero. È molto più facile non pensare in questo lavoro, ed è un rischio concreto, reale, fortissimo. (Int. C.16)

Capita quindi che i coordinatori sfruttino i momenti di supervisione o di equipe calendarizzati per riflettere sulla propria pratica professionale.

In realtà non sono tanti i momenti di riflessione che riesco a ritagliarmi, quindi magari sfrutto la supervisione che abbiamo come momento per cercare di riflettere su quali sono i bisogni emergenti. (Int. C.2)

Noi adesso all'interno delle riunioni di equipe abbiamo iniziato a riservare una prima mezzora al confronto tra di noi su l'uso di strumenti nuovi [...] senza parlare subito della casistica. Invece abbiamo visto che questo momento di condivisione sulla metodologia. Alcune questioni che riguardano l'etica, la deontologia professionale che sono cose che normalmente non si affrontano all'interno dei momenti di equipe. (Int. C.17)

I coordinatori riportano, inoltre, **l'importanza di coinvolgere in queste riflessioni più trasversali anche gli operatori**, riconoscendo a questi ultimi un ruolo fondamentale nella conoscenza del Servizio e nel suo funzionamento; emerge un quadro caratterizzato da una forte **condivisione di pensiero tra il livello di *management* e quello operativo**, dalla volontà di improntare processi che partano dal basso e che coinvolgano attivamente gli operatori.

Io mi sono un pò data come principio cardine, il fatto di coinvolgerli sempre. A meno che sento che sono cose che potrebbero esporli. [...] Quindi come dire in questa dimensione io non agisco quasi mai in autonomia, cerco sempre di fare un'opera di condivisione, [...] Penso che sia una dimensione strategica; da operatore sentivo questo bisogno di essere comunque sempre tenuto al corrente dei movimenti che c'erano al di là del caso singolo che tratti ma in generale. Perché noi non possiamo lavorare sui singoli casi, è proprio una

strategia perdente per i Servizi e oggi [...] lo li ingaggio tanto anche nelle altre dimensioni, tantissimo. (Int. C.4)

E' importante coinvolgere gli operatori della tutela, perché poi su di loro si riversa l'attività. [...] sostanzialmente, chi porta l'esperienza? Gli operatori dell'equipe. Gli operatori che sono sui casi, non io che sono coordinatore. (Int. C.1)

Gli operatori sono coinvolti e aggiornati costantemente [...]. Sono importanti portatori di bisogni del Servizio quindi parti attive del processo di attivazione delle riflessioni, nonché destinatari di input e proposte, laddove il bisogno sia della direzione del Servizio. (Int. C.5)

Gli operatori, dal canto loro, paiono apprezzare il coinvolgimento su questi aspetti.

Nel carico di lavoro, è lavoro in più. Però tendenzialmente vedono e riconoscono utilità. (Int. C.3)

8.1.4.6 Quali sono le competenze richieste ad un coordinatore tutela minori?

Un'ulteriore area di approfondimento con i coordinatori è stata quella relativa alle **competenze che ritengono necessarie ai fini di un adeguato esercizio del proprio ruolo**: si è tenuta attenzione anche rispetto ad **un'eventuale specificità** percepita dai coordinatori **rispetto all'esercitare il ruolo nell'ambito della tutela minorile** invece che in altre aree del lavoro sociale.

Come prevedibile, le competenze nominate dai coordinatori sono strettamente connesse alle finalità prima enunciate: non stupisce, quindi, che la prima competenza nominata a livello quasi unanime sia la capacità di saper gestire il gruppo degli operatori.

Questa competenza, secondo i coordinatori, si declina nella **capacità di leggere e gestire le dinamiche di un gruppo di lavoro**, consolidandolo, potenziandolo ed ottimizzando le risorse interne ad esso.

Le competenze su cui avrei bisogno di formarmi sicuramente maggiormente è la conduzione e la lettura delle dinamiche di equipe. (Int. C.1)

Conduzione del gruppo, conduzione di una riunione efficace, strategie per il potenziamento dell'equipe. [...] Il coordinatore lavora con il gruppo, non si sostituisce al gruppo. La sua finalità è l'ottimizzazione delle risorse disponibili all'interno del gruppo, sia in termini operativi che relazionali. Svolge una funzione di fluidificazione del lavoro e non di produttore di risposte. Attiva, più che essere attivo. Tende al successo del gruppo piuttosto che all'espressione delle sue potenzialità. (Int. C.5)

Emerge inoltre la competenza importante legata al **farsi riconoscere da loro in termini di autorevolezza**: sembra che l'adottare un atteggiamento disponibile, di ascolto e di coerenza aiuti in questo senso.

Parlavo appunto di un compendiare gli aspetti per cui l'autorevolezza deve rimanere, ma l'autorevolezza è determinata dall'esempio, dalla coerenza dell'esempio, da una certa flessibilità e da una certa disponibilità a coinvolgersi, non una distanza. [...] io penso che passi attraverso un principio di coerenza, di disponibilità e quella cosa che dicevo di farsi prossimo. (Int. C.1)

Quindi essere nella situazione in cui, nel momento stesso in cui l'utente ti aggredisce verbalmente, te ne dice di tutti i colori avere quella fermezza e quell'autorevolezza (e non l'autorità) di ridimensionare la situazione, farlo sedere e rimettere a posto. Sicuramente l'autorevolezza che non è l'autorità. [...] questo sull'utenza. Ma anche trasformato sui colleghi. (Int. C.7)

Rispetto alla gestione del gruppo degli operatori, i coordinatori riportano la necessità di saper **preservare i momenti riflessivi a fronte dell'operatività che avanza**, mostrando lucidità e capacità di ampliare lo sguardo, nonché la **capacità di stare nella complessità senza cadere in rischiose semplificazioni**.

Questa è una delle cose che deve fare il coordinatore, fermare le cose e proporre la riflessione, il pensiero. (Int. C.7)

Bisogna avere la capacità di restare lucidi anche davanti all'imprevisto. (Int. C.2)

Secondo me questa è una competenza che aiuta, che in situazioni così delicate fa la differenza. [...] il coordinatore può vedere la situazione dall'esterno ed offrirti una lettura diversa. Non migliore o peggiore, ma diversa. E questo sblocca alcune situazioni. (Int. C.12)

Gli operatori ti portano una situazione che per come è strutturata è un problema irrisolvibile, perché per loro lo è. Date le varie premesse il problema non si può risolvere. Ma se tu provi a cambiare la domanda ti accorgi che magari ci sono altre premesse che ti ampliano il raggio delle possibilità. [...] Anche la complessità, perché si tende poi all'ipersemplificazione. (Int. C.16)

Sempre rispetto al tema del rapporto con gli operatori, un altro aspetto importante è la capacità di **considerare e accompagnare gli operatori anche in quanto risorse umane facenti parte di un'organizzazione**: il coordinatore è il riferimento organizzativo più vicino agli operatori e quindi ha delle incombenze anche su quel versante, che deve essere in grado di assolvere in modo autorevole e preparato.

Un'altra è la capacità della gestione delle risorse umane. Quindi quelle che sono chiamate HR, chi fa il lavoro del coordinamento dovrebbe essere in grado di far delle selezioni e sarebbe opportuno che il gruppo di lavoro venga selezionato anche con la partecipazione del coordinatore. (Int. C.16)

Sicuramente tutta una parte gestionale che diventa importante perché credo che i colleghi abbiano bisogno di avere un punto fermo. È l'idea, se poi si fa bene o non bene, io questo non lo so, però sicuramente io sento che mi riconoscono da un punto di vista organizzativo. (Int. C.15)

Far la valutazione degli operatori, perché come azienda c'è il premio di produttività. E quindi c'è anche questa tra le funzioni, si è chiamati a fare una valutazione anche degli operatori. (Int. C.7)

Un'altra competenza che i coordinatori riportano come fondamentale è il **saper lavorare in rete con altri soggetti o Servizi**: essi riportano che questa capacità è molto importante nel proprio lavoro ma aggiungono che sia fondamentale anche trasmetterla ai propri operatori.

Secondo me anche la capacità di stare in rete, di lavorare in rete. [...] Non si può lavorare da soli su queste situazioni qui. Quindi averla e riuscire e sostenerle nei colleghi è fondamentale. (Int. C.12)

Creare rete e il riuscire a gestire buoni rapporti. [...] una buona costruzione della rete, perché senza la rete dei servizi il lavoro non può andare avanti. (Int. C.8)

Uno dei compiti del Coordinatore è di mantenere dei rapporti con l'esterno. Se i nostri operatori i rapporti con l'esterno ce li hanno con i singoli casi, noi dobbiamo essere capaci di fare un po' di sintesi su questo. (Int. C.13)

A parere dei coordinatori sembra molto importante anche una **competenza tecnica specifica**, relativa all'ambito della tutela minori.

Avere anche capacità, competenze e un bagaglio tecnico quindi una formazione tecnico professionale su quelle materie è importante. (Int. C.12)

La conoscenza di base, approfondita, del funzionamento della tutela. Quindi degli organi giuridici, dei processi. È indispensabile. La complessità di collaborazione con il Tribunale, con gli avvocati, con le famiglie.. gli interlocutori sono tanti e bisogna aver chiaro. [...] se uno non venisse dalla tutela si deve assolutamente formare sul tema, come dicevo prima. E poi la tenuta dello sguardo sulle dinamiche, uno sguardo su dei processi inclusivi della famiglia. (Int. C.3)

Poi penso che una preparazione metodologica, anche a livello teorico, sulle buone prassi, su la parte di mantenersi aggiornato, sulle modalità attuali di gestione delle situazioni complesse che riguardano i minori sia un'altro specifico della nostra professione [...] È un altro pilastro del nostro ruolo. Noi siamo chiamati poi a divulgare, far in modo che il sapere professionale si possa spargere il più possibile. (Int. C.6)

Nello specifico viene riportata la necessità, a primo acchito marginale ma in realtà importante, di **saper utilizzare la lingua italiana in modo corretto e di sapersi mettere nei panni dei destinatari della documentazione che si produce**. Questo appare importante perché i rapporti con l'autorità giudiziaria o con qualsiasi soggetto esterno avvengono molto spesso per iscritto e la documentazione in uscita dal Servizio deve essere adeguata sia dal punto di vista della forma che del contenuto. Nel caso in cui questo non avvenga, infatti, ci si espone a rischi di fraintendimento o di attacco da parte delle persone coinvolte nella trasmissione della documentazione.

Deve saper scrivere e leggere e deve sapersi mettere nei panni di chi legge. [...] Una delle cose importanti della tutela è il rapporto con i tribunali. È una delle cose che mi viene chiesto di fare è di correggere le relazioni, a volte le correzioni sono sulla lingua italiana (che sembra banale ma devi avercela). A volte le correzioni sono correzioni di senso, a volte rimando indietro delle relazioni e dico "questa relazione non va bene perché le premesse non corrispondono alle conclusioni. Oppure non è stato fatto un lavoro di progettazione prima di scrivere la relazione". E lì siamo sempre sul problema del pensiero. Molte volete le relazioni vengono prodotte senza che ci sia stato un pensiero prima. Per mancanza di tempo, superficialità. E questo è un problema. (Int. C.16)

Controfirmando tutte le relazioni, le leggo e a volte le rivediamo. È delicato ma bene o male nessuno una seconda lettura la vede come negativa ma come un'aggiunta

adeguata. Poi ognuno ha il suo stile di scrittura ma ci sono delle relazioni in cui è utile una seconda lettura per capire. È importante capire chi è il destinatario della relazione e cosa comprende, c'è una responsabilità dell'assistente sociale anche dal punto di vista tecnico. (Int. C.6)

All'interno di questa competenza tecnica, un'attenzione particolare da parte dei coordinatori è rivolta alle **conoscenze e competenze in campo giuridico**: come riportato in precedenza a proposito delle caratteristiche dei servizi di *Child Protection*, gli aspetti connessi alle normative nazionali e regionali nonché alle procedure giudiziarie sono centrali ed in continuo mutamento. Secondo i coordinatori, possedere e maneggiare questo tipo di conoscenza risulta quindi fondamentale.

Allora sicuramente devi avere una competenza giuridica su alcune norme, è fondamentale. (Int. C.10)

Partiamo dalla più facile che è una competenza giuridica, cioè nell'ambito della tutela quella partita lì non se la può scordare. Perché è un aspetto delicato, che definisce una serie di cose. (Int. C.4)

Allora l'area della tutela ha sicuramente una normativa a livello regionale, nazionale che è sicuramente molto più intensa e densa rispetto ad altre aree. Se facciamo un elenco della normativa, sicuramente ci sono molte più leggi che normano la tutela minori rispetto alle altre aree. Sicuramente la conoscenza legislativa è fondamentale, su questo però i corsi di laurea danno le stesse informazioni e nozioni a tutti. Per cui la conoscenza dell'ambito giuridico. (Int. C.17)

Queste competenze tecniche specifiche, a parere dei coordinatori, devono essere accompagnate inoltre dalla **capacità di essere sempre aggiornati e quindi di rivedere costantemente la propria metodologia di lavoro**, nonostante questo possa comportare fatica.

Ci siamo dovuto rivedere, continuamente aggiornare ed essere sempre connessi con il mondo fuori. Questo può essere una grande pesantezza, per chi ha una storia. Perché un conto è chi inizia adesso, bene ed inizia con tutte queste cose. Per chi ha una storia è faticoso continuare sempre a mettersi in gioco, continuare a cambiare, quando hai delle certezze le devi già cambiare. (Int. C.15)

Però è altrettanto importante che il Coordinatore sia formato e che continui a formarsi e stia aggiornato anche rispetto ai Servizi. Perché se coordini devi conoscere anche bene la realtà dei Servizi. Non puoi vivere di rendita. (Int. C.13)

Una grande competenza, secondo me è metodologica, non nel senso di sposare un metodo, ma nel senso sapersi muovere sul versante professionale per costruire strumenti, per promuovere una dimensione anche di costante autoriflessione su cosa sto facendo. (Int. C.4)

Molto importanti agli occhi dei coordinatori sono anche **le competenze relazionali**, ovvero le capacità di gestirsi in modo adeguato e strategico all'interno di relazioni molteplici e con soggetti eterogenei.

E poi un'altra caratteristica del coordinatore, non so come chiamarla, se lo dico ed è volgare non trascriverla, deve essere paraculo, deve essere capace di interfacciarsi a livello di pubbliche relazioni con delle persone in maniera efficace ed utile in modo che si possa far funzionare il progetto sul quale si sta lavorando. [...] Bisogna saperci fare sul piano relazionale, ho usato la parola paraculi perché a volte è così. Devi fare buon viso a cattivo gioco, devi avere una certa abilità politico strategica in un certo senso. [...] Questa è un'altra competenza che il coordinatore deve avere. (Int. C.16)

Tra le competenze relazionali, spicca quella connessa alla **mediazione**.

E quindi bisogna saper molto mediare, capire dove non bisogna mediare e dove si. (Int. C.11)

Alcune volte ti devi mettere nella posizione di mediazione, non in termini negativi. Se devi raggiungere certi obiettivi, la mediazione è fondamentale sia con gli operatori che lavorano con te sia con i Comuni o altri operatori del territorio. (Int. C.13)

Un'altra capacità importante riferita dai *managers* è quella relativa all'**ascolto**.

Deve avere la capacità di ascoltare, sicuramente. [...] Ascoltare le assistenti sociali, i problemi che le assistenti sociali ti portano nella gestione dei casi, piuttosto che accogliere le ansie che hanno (perché questi casi qua alzano l'asticella dell'ansia incredibilmente). (Int. C.9)

A queste si aggiungono, nelle parole dei coordinatori, **la capacità di *problem solving* e di assumere decisioni, di essere resilienti e lucidi di fronte alle difficoltà o agli imprevisti che possono capitare in una giornata lavorativa.**

*Capacità di *problem solving* senz'altro perché ogni giornata è a sé stante, nel senso che sorgono sempre problematiche nuove e svariate quindi bisogna avere la capacità di restare lucidi anche davanti all'imprevisto e saperlo gestire nel modo migliore possibile. [...] E allora stesso tempo allora stesso modo anche la capacità di resilienza, proprio per poter affrontare la diversità delle situazioni che capitano. (Int. C.2)*

*Problem solving. Una spiccatissima capacità di *problem solving* perché quello che ti arriva sistematicamente tutti i giorni sono problemi impossibili. (Int. C.16)*

Come anticipato, si è cercato di approfondire con i coordinatori intervistati se vedessero una specificità rispetto al coordinare nell'ambito della tutela minori: essi hanno riportato di cogliere effettivamente dei **tratti distintivi che caratterizzano a loro parere la *Child Protection***. I *managers* aggiungono che, ovviamente, ogni area di lavoro sociale ha probabilmente la propria specificità.

Partendo dalla propria esperienza specifica nell'ambito della tutela minori, tuttavia, i coordinatori lo descrivono come un mondo delicato e complesso, specialistico e quindi retto da logiche che solo gli addetti ai lavori conoscono e per comprendere le quali serve una **preparazione tecnica specifica**.

Secondo me se non si ha una buona formazione, ad hoc su questa tematica, non è facile riuscire a lavorare qui. Non hai gli strumenti adeguati per poter lavorare. (Int. C.7)

Perché è uno spazio specifico questo della tutela, non tutti possono fare tutela. Non tutti possono fare la tutela, e soprattutto è difficile farla. [...] Perché ci vuole un profilo, delle caratteristiche personali di saldezza che non è da tutti. [...] Sicuramente sulla tutela, la questione è più delicata perché lavoriamo su situazioni più complesse, più difficili che sono giunte ad un punto che ha presentato delle caratteristiche e dei rischi che devono essere affrontati con una specializzazione ulteriore, dotati di strumenti un po' più raffinati. (Int. C.1)

Direi che forse è richiesta, in tutte le cose che si fanno, una grande conoscenza. Sulla tutela sia gli operatori che i coordinatori devono formarsi nello specifico. (Int. C.3)

I coordinatori riportano che esercitare nell'ambito della tutela minori comporta la percezione di **grandi responsabilità connesse alle conseguenze dei propri interventi sulla vita delle famiglie; ci si sente esposti e sotto pressione.**

Della tutela minori, quello che mi interessa di più, è lavorare in un certo modo perché ha degli effetti sulle persone, che se tu non lavori in un certo modo sono immediati e pesanti. [...] dove c'è di mezzo una decisione che difficilmente puoi modificare in tempi brevi insomma ha un peso considerevole. Questa è un po' la responsabilità maggiore che io come coordinatore mi sento addosso. [...] Ci si fa del terrorismo sulla tutela minori. Io avverto questa sensazione da parte di assistenti sociali che non la vogliono fare perché hanno paura, è pericolosa, ti esponi continuamente a delle denunce. (Int. C.10)

Qualsiasi cosa venga fuori dal nostro servizio può essere usata. Per cui lì serve una competenza superiore nella capacità di comunicare per iscritto elementi oggettivi [...] è chiaro che siamo esposti perché diciamo cose gravi, cose importanti, cose significative ai fini di un processo di tipo giudiziario. È chiaro che dobbiamo essere consapevoli della responsabilità che abbiamo nel nostro esprimerci, dobbiamo imparare a farlo nella maniera più impeccabile possibile. (Int. C.1)

Una delle pressioni maggiori, sicuramente arriva dall'ambito giudiziario: avere un'autorità giudiziaria che fornisce mandati e ne verifica l'attuazione, trovarsi a contatto con avvocati e procedimenti giudiziari, comporta il fatto che questo ambito sia caratterizzato da una significativa **necessità di essere formati e preparati a livello giuridico**. Secondo i *managers* intervistati, per coordinare in tutela minori è necessario più che in altre aree padroneggiare questi aspetti, preservando però il proprio specifico mandato sociale.

Rispetto alle competenze e alla specificità di quest'area è necessaria una conoscenza sul versante giuridico per tutelarsi anche all'interno delle intersezioni tra la presa in carico tecnica e i procedimenti giudiziari. La competenza del coordinatore è di essere aggiornato rispetto a queste cose e di accompagnare gli operatori nel gestirsi nella maniera più adeguata e tutelante per loro e per il Servizio. (Int. C.1)

Quindi nell'area minori c'è sicuramente una necessità di conoscere la normativa sui minori. [...] Se non si conosce la normativa, che continua a cambiare, il coordinatore non può dare le indicazioni agli operatori perché deve tradurre in azioni concrete quello che la normativa dice. (Int. C.18)

Corriamo il rischio di diventare la lunga mano del giudice ma noi non siamo e non dobbiamo esserlo. [...] Il Servizio tutela ha un'autonomia operativa sia nell'esercitare la tutela sia nel sostenere le persone [...] Contemporaneamente deve lavorare con l'autorità

giudiziaria [...] ma non diventando l'esecutore di quello che ordina l'autorità giudiziaria, perché altrimenti avremmo finito di lavorare. (Int. C.16)

Un'altra specificità del coordinare in tutela minori, secondo i *managers* intervistati, è connessa alla **significativa esposizione degli operatori a stress emotivi e a violenza, che li mettono a rischio di *burn out***.

In un servizio di tutela minorile le persone si bruciano, gli operatori. Si chiama burn out questa cosa, è conosciutissima ma facciamo finta che non esista. Io questa cosa la vedo e tocco con mano. (Int. C.16)

Mette l'operatore sempre in quella condizione di inquietudine rispetto a quello che è deontologicamente, professionalmente l'obiettivo del suo mandato e quella che è l'auto-protezione personale. Questo è un tema che secondo me potrebbe essere oggetto di formazione del coordinatore. (Int. C.1)

La pericolosità. Questa è una che non viene curata da nessuno, i Servizi Tutela sono abbandonati al rischio di essere fatti fuori. A livello fisico degli operatori. Poi compaiono sui giornali o li senti ai telegiornali ma la verità è che lavoriamo con la violenza. E questa cosa è molto pericolosa. Questa è una specificità dei Servizi di tutela. Lavoriamo con la violenza come lavorano con la violenza le forze dell'ordine, con la differenza che noi non abbiamo né divisa né armi. L'unica cosa che abbiamo è la nostra capacità di tenerci fuori dai guai. (Int. C.16)

Oltre a quanto appena riferito, i coordinatori riportano anche che l'ambito della tutela minori è **caratterizzato più di altri da emergenze ed imprevisti**: il *manager* che lavora in quest'area, quindi, deve contemplarli e accettare questo dato, essere saldo e pronto e non farsi prendere dal panico.

La capacità di gestione anche delle emergenze, perché il Servizio minori spesso è in emergenza. Ci sono dei periodi in cui... oggi il mondo si rivolta. (Int. C.15)

Non farsi prendere dal panico, ad esempio, c'è l'esperienza, che ci permette di avere delle certezze "ok siamo in emergenza, quali sono i primi pezzi da fare", chi fa che cosa nell'emergenza. Questo è importante anche per i colleghi. (Int. C.1)

L'area della tutela minori, inoltre, **comporta l'accompagnare un sistema familiare e non un singolo utente** (come spesso accade in altre aree): questo rende ancor più complesso il lavoro quotidiano.

Bisogna avere un'attenzione particolare alle relazioni del sistema familiare, cosa che invece in altre aree non c'è. [...] Certo si tiene conto delle relazioni, ma spesso sono relazioni che hanno una disparità di potere all'interno del sistema familiare. [...] Per cui la tutela deve tener presente questo aspetto. Secondo me la fatica maggiore è questa, aiutare i colleghi nel perseguire l'obiettivo del benessere del bambino, nel contempo bilanciare e tenere insieme la relazione con i genitori. I bisogni dei genitori, la relazione tra i genitori e i bambini, l'equilibrio familiare. (Int. C.17)

Inoltre il lavoro di tutela minori sembra essere caratterizzato, a differenza di altri ambiti, dalla **necessità di conciliare aiuto e controllo, supporto e parziale sostituzione dei genitori**: si può arrivare ad incidere profondamente nella vita dei minori e dei loro genitori, tuttavia

non bisogna mai dimenticare che il fine ultimo è aiutare e supportare quel minore e i suoi genitori. Un equilibrio difficile da garantire, che però forse è il cuore di questo ambito specifico.

A meno che non si consideri una tutela per gli anziani o per degli interdetti, nessun'area è chiamata a sostituirsi ai genitori. (Int. C.15)

È un tentativo di tenere insieme due cose che spesso sono in contrasto, perché spesso i minori sono vittime delle loro famiglie se hanno bisogno della tutela. Il persecutore è la famiglia e la vittima è il minore. Tu lavori alleandoti con la vittima per contrastare la famiglia in un certo senso, ed è lì che diventa pericolosa la situazione. Il passaggio è stato un po' quello di dire "aspetta facciamo che invece di alleiamo anche con la famiglia", passaggio storico. Ma a volte tenere questa doppia posizione è molto difficile. Stare sia con la famiglia che con il minore ed è un'altra specificità di questo tipo di servizi. (Int. C.16)

Forse per tutte le specificità elencate finora, i coordinatori riportano che **l'area della tutela minori richiede un coordinamento dallo spessore tecnico, necessità che non sempre si verifica in altre aree di lavoro sociale**: l'esigenza di avere un coordinamento tecnico-metodologico (o, laddove assente, un responsabile di servizio formato in modo specifico sull'area) è nata, forse, da necessità operative ed organizzative impellenti e poco pensate, ma si è confermata poi nel tempo come una reale esigenza di questa specifica tipologia di Servizi.

Allora il coordinamento della tutela richiede di avere una competenza tecnica che non necessariamente è prevista nell'assunzione del ruolo ad esempio nell'area adulti e anziani. Per il tipo di specificità. Poi possiamo, in realtà ci sono strutture organizzative di altre amministrazioni che conosco, che prevedono anche un coordinatore tecnico amministrativo in aree diverse dall'area della tutela. Ma ne ho trovati davvero pochi nella mia esperienza. L'area tutela minori, è quella che sicuramente chiede anche che il responsabile di servizio abbia una competenza tecnica. (Int. C.5)

Stanti tutti questi aspetti caratterizzanti l'ambito della *Child Protection*, i coordinatori riportano che sicuramente per esercitare il ruolo in questo specifico ambito sia **necessaria una grande motivazione personale**.

Se arrivi ad un livello di disamore per quest'area di lavoro è molto difficile rimanere in tutela. Sei continuamente sottoposto ad uno stress che non senti di voler più sostenere. Non senti di voler più sostenere e di conseguenza non ce la puoi fare. Ci vuole veramente una motivazione alta, una curiosità, un interessamento perché noi lavoriamo sul limite, su un confine e su situazioni che spesso e volentieri vengono segnalate all'ultimo, quando ormai tutti i buoi sono scappati. Ci ritroviamo a raccogliere i cocci di una situazione in frantumi, che va ricostruita, che va motivata, che va riscaldata. (Int. C.1)

Poi il nostro lavoro è scelto, difficile che qualcuno lo stia facendo perché non ha trovato altro ed una peculiarità che ci caratterizza tanto è la motivazione. (Int. C.6)

In conclusione, tutte le **caratteristiche peculiari evidenziate dai coordinatori, intimoriscono chi osserva dall'esterno quest'area di lavoro e i suoi Servizi**.

Però mi ricordo una cosa che ha detto qualche anno fa che mi ha colpito molto “Voi per me è come se siete dentro una sorta di bolla di cristallo, dentro la quale non si sa che cosa succede”. Questa è una descrizione che parlava di noi in quella fase lì, ma parla in generale dei Servizi Tutela che sono dei mondi a parte che funzionano con delle logiche specifiche che non necessariamente sono logiche condivisibili o conoscibili da chi sta fuori o sta intorno. (Int. C.16)

Per questo motivo diventa così importante il lavoro di connessione che i coordinatori svolgono nei confronti del contesto esterno in cui si colloca il Servizio Tutela Minori: il rischio è che ci sia una scarsa comprensione delle dinamiche complesse che lo regolano e una tendenza ad isolare questo tipo di Servizi, che invece (come riferito dagli stessi coordinatori) deve sempre più tendere all'integrazione con i territori e le comunità.

8.1.4.7 Il lavoro di accompagnamento e supporto agli operatori: gli strumenti dei coordinatori

Un ulteriore *focus* di approfondimento imprescindibile per le interviste è sembrato il **rapporto tra i coordinatori e gli operatori delle loro equipe**: dalla letteratura, ma anche dai questionari, è emerso che questa relazione sia centrale nel lavoro di questi *managers*. Per loro infatti essa appare quale finalità importante (se non prevalente) nel proprio lavoro, nonché come la gratificazione principale nell'esercitarlo. Approfondire questo tema è stato quindi doveroso, ponendo un'attenzione specifica a **quali sono gli strumenti che i coordinatori utilizzano per sostenere ed accompagnare gli operatori sia sul versante tecnico che relativamente al rischio di un loro burn out**. Abbiamo più volte ripetuto in questa trattazione, infatti, che quest'ultimo tema appare centrale guardando al buon funzionamento dei Servizi Tutela Minori.

Nelle interviste i coordinatori hanno confermato in modo significativo quanto prima riportato: **essi considerano l'accompagnamento al gruppo degli operatori come una componente fondamentale del proprio lavoro ed essenziale per il buon funzionamento dei Servizi che coordinano**.

I *managers* sembrano riconoscere un ruolo molto importante ai propri operatori e descrivono **l'equipe come la componente principale su cui si fonda l'attività del proprio Servizio**.

Gestire l'equipe di lavoro è una delle principali funzioni del coordinatore. [...] Se l'equipe sta bene riesco a lavorare bene e per me diventa una risorsa. E' un lavoro davvero di squadra, il benessere dei singoli operatori e delle singole parti della struttura organizzativa, garantiscono qualità del Servizio e buone prestazioni per i cittadini per i quali lavoriamo. (Int. C.5)

Credo che sia la specifica priorità, perché se l'equipe non ce la fa viene meno la qualità e l'efficienza del Servizio. È il tesoro da coltivare, da proteggere, da potenziare. Per cui sicuramente lo metto al primo posto nel lavoro di un coordinatore, quella di curare, accudire, la propria equipe. (Int. C.1)

Il buon funzionamento di un Servizio è dato da un buon lavoro degli operatori che ci sono dentro. (Int. C.8)

Volendo iniziare prendendo in considerazione gli aspetti più legati all'operatività, i coordinatori sono stati chiamati a nominare strumenti molto concreti attraverso cui sentono di sostenere il lavoro dei colleghi operatori a diretto contatto con famiglie e minori.

Il primo strumento emerso come fondamentale sono i **momenti di equipe**, che a detta dei coordinatori devono essere programmati in modo continuo e cadenzato per permettere che il lavoro del Servizio proceda in modo efficace. Si ricorda, a tal proposito, il dato emerso dai questionari per cui la quasi totalità dei coordinatori presenza in modo frequente alle riunioni di equipe con gli operatori (il 56% di loro incontra i colleghi per l'equipe settimanalmente ed il 31% ogni quindici giorni).

Beh sicuramente lo strumento è quello dell'equipe, che diventa fondamentale. Da noi (ma penso per tutti) è un grande momento di confronto, noi sappiamo che in quel pezzo li dobbiamo abbassare le difese e sappiamo che dobbiamo essere il più spontanei possibili. [...] Per cui quello è uno strumento che utilizzo molto. (Int. C.15)

Sul versante operativo sicuramente gli spazi di equipe. Sono quelli i momenti tecnici che possono aiutare a condividere un po' gli aspetti professionali delle scelte. (Int. C.8)

L'altra cosa per me importante è lo strumento del lavoro di equipe, inteso come un momento in cui un po' tutti ci confrontiamo. (Int. C.13)

Al pari dei momenti di equipe, i coordinatori riportano che strumenti utili al sostenere il lavoro degli operatori sono **la formazione**, soprattutto strutturata a partire dalla pratica dei Servizi.

Poi sono stati fatti dei percorsi, anche formativi, una sorta di tutoring in merito alle procedure, prassi e anche sul posizionamento del ruolo (assistente sociale e psicologo) nella tutela. (Int. C.15)

Far presente al gruppo non solo che ci sono delle iniziative formative, ma anche incentivarli a partecipare. (Int. C.17)

Niente può sostituire la capacità di enti che fanno formazione a partire dalle situazioni reali e che offrono quindi agli operatori degli strumenti realmente operativi, costruiti sul campo [...] che li rendano più capaci di leggere le situazioni e di individuare e costruire i progetti di risposta. (Int. C.1)

e **la supervisione** (anche nello specifico dell'ambito legale).

I momenti di supervisione sono fondamentali, non sempre vengono considerati importanti ma invece a mio avviso lo sono. (Int. C.14)

La supervisione aiuta a stare un po' fuori dalla situazione, vederne anche degli snodi che quando si è dentro in situazioni, su cui si lavora da tanti anni, diventano complesse. A volte l'operatore fa fatica ad avere uno sguardo diverso. (Int. C.3)

Abbiamo curato lo sviluppo professionale dello staff attraverso la supervisione. (Int. C.5)

Un altro strumento utilizzato dai coordinatori per sostenere il lavoro degli operatori è **l'assegnazione e la gestione ponderata della casistica**: sembra che monitorare il carico di lavoro e trovare dei criteri funzionali per l'assegnazione della casistica agli operatori, aiuti questi ultimi nell'assolvere le loro funzioni.

L'assegnazione dei casi. Che nel caso nostro abbiamo deciso di non fare in base al territorio, anche perché sicuramente si correrebbe il rischio che magari in certi momenti un operatore sia troppo carico rispetto ad un altro. Perché abbiamo visto che la casistica anno per anno cambia. Per esempio abbiamo dei Comuni che magari un anno, hanno solo quattro o cinque situazioni e l'anno dopo ne hanno quindici. Dipende. (Int. C.13)

C'è la parte di assegnazione della casistica, c'è la parte di analisi della casistica più complessa. [...] Noi periodicamente facciamo l'analisi del carico di lavoro e cerchiamo di dare una omogeneità. (Int. C.6)

A volte devi intervenire sul contesto il che può voler dire diminuire i casi che ha in carico questa persona. (Int. C.16)

I coordinatori intervistati riferiscono di sostenere gli operatori anche fornendo un **supporto costante a livello metodologico**.

Proporre un modello, per fare anche un po' a cogliere la dimensione scientifica di quello che noi dobbiamo andare a fare. [...] Abbiamo iniziato a promuovere degli strumenti, dal triangolo di Pippi a come si fanno le valutazioni delle competenze genitoriali dal punto di vista sociale con tanto di schemi, mappe ecc. con indicazione molto precisa, si usa questo, non si va per rane. (Int. C.4)

Curare la metodologia, riuscire a garantire la possibilità di acquisire e crescere sulla metodologia che viene utilizzata, gli strumenti. (Int. C.12)

In aggiunta a ciò, qualche coordinatore riporta di **svolgere attività connesse all'operatività per sollevare gli operatori da qualche incombenza** e liberare un po' del loro tempo.

Prima di assegnare un caso, mi leggo e studio i decreti e cerco di capire cosa c'è da fare nella fase iniziale. Spesso lascio scritto alle persone cosa fare per iniziare la presa in carico delle situazioni, è chiaro che poi se le devono gestire da soli.. [...] banalmente i problemi stupidi ti fanno perdere un sacco di tempo. (Int. C.16)

Io cerco di venire incontro, intensificando l'attività di revisione delle relazioni insieme a loro, occupandomi di contatti al posto loro, in modo tale da alleggerire e velocizzare laddove ci sono delle scadenze prossime. (Int. C.1)

Oltre a questi aspetti, i coordinatori impiegano **parte del proprio tempo nel leggere, condividere e firmare le relazioni che gli operatori scrivono**: questa attività è considerata un supporto in quanto permette agli operatori di avere un **confronto tecnico e una condivisione di responsabilità** in merito ai contenuti.

Controfirmando tutte le relazioni, le leggo e a volte le rivediamo. È delicato ma bene o male nessuno una seconda lettura la vede come negativa ma come un'aggiunta adeguata. (Int. C.6)

Il coordinatore ha la responsabilità di firmare la relazione. Ha la responsabilità di chiudere il progetto. Quindi non è che il progetto va da una parte o dall'altra e il coordinatore non è garante di quella cosa lì. Loro non sono mai soli, ecco voglio dire, c'è sempre un momento di condivisione. (Int. C.11)

Anche gli adeguati supporti logistici sono, a detta dei coordinatori, strumenti efficaci per sostenere il lavoro degli operatori. **Avere la strumentazione necessaria allo svolgimento della propria attività e lavorare in spazi esteticamente decorosi** sembrano essere elementi importanti che i coordinatori riportano come influenti sull'operatività dei colleghi.

Anche semplicemente terra a terra che ognuno abbia un proprio computer perché io so di situazioni, di realtà che sono totalmente diverse dalle nostre. Avere a disposizione una propria postazione, un'auto di servizio da utilizzare, proprio le cose concrete, avere il telefono di servizio (senza esser costretti ad usare il proprio telefono) sono tutte cose che nel tempo siamo riusciti ad avere. [...] no non lo sono perché conoscono realtà in cui non sono scontate. Le assistenti sociali magari hanno l'ufficio in biblioteca, non può essere, non hanno nemmeno un computer e non può essere. Devono avere gli strumenti per poter lavorare no. (Int. C.9)

Banalmente più risorse tecnologiche di base in ufficio, se devo fare un fax non è che ogni volta devo fare 50 km, perché c'è solo in un ufficio. (Int. C.7)

Sicuramente si potrebbe parlare dei luoghi di lavoro. [...] Avere dei luoghi di lavoro mortificanti, non aiuta. Ora c'è un lavoro della nostra direzione con il Politecnico, rispetto alla dimensione del bello. [...] Poter avere dei luoghi di lavoro attrezzati bene, belli, funzionali potrebbe aiutare a vivere i momenti di frustrazione con minore pesantezza. (Int. C.6)

Un'attenzione particolare, in termini logistici, pare essere riservata a **strumenti atti a garantire la sicurezza personale degli operatori**: il tema dell'aggressività e della violenza cui sono esposti gli operatori, infatti, è molto presente nei servizi di *Child Protection* e strumenti che aiutino su questi aspetti sono assolutamente ben visti.

I sistemi di sicurezza. [...] Ho costruito con il direttore un impianto che se comunque i colleghi vengono minacciati [...] scatta la procedura di sicurezza. (Int. C.15)

Allora lo strumento pratico, che come azienda ci siamo prodigati di avere, è una sorta di pulsantino di allarme posto sotto la scrivania. Collegato ad una vigilanza privata, che permette così nel caso di un momento di pericolo, un colloquio molto difficile, un utente che minaccia di poterlo premere in seduta stante e di poter ricevere l'aiuto immediato su questo aspetto per lo meno. (Int. C.2)

Noi mettiamo sempre a disposizione questi volontari con il pulmino (che è poi la protezione civile) quindi [...] le assistenti sociali, non sono mai da sole a fare questa cosa. L'altra cosa che fanno è non uscire mai da sole. Quando ci sono situazioni particolarmente pericolose escono sempre in due, mai da sole a fare visite domiciliari. (Int. C.9)

I coordinatori riferiscono che poi, laddove possibile, **dotare gli uffici di personale amministrativo è di grande aiuto**.

Stiamo allargando le equipe a figure amministrative, perché le nostre assistenti sociali sono state schiacciate dalle incombenze amministrative e burocratiche, tantissimo in questi anni. (Int. C.18)

Un altro fattore che pare aiutare gli operatori e quindi uno strumento di cui i coordinatori cercano di dotarsi nel proprio servizio è quello **dell'equipe multidisciplinare**: nello specifico sembra che riuscire a garantire la presenza di professionalità diverse all'interno del gruppo di lavoro aiuti molto l'attività degli operatori stessi. Specialmente l'avere **personale psicologico interno** pare di essere di grande aiuto (stante forse la preponderanza nei Servizi Tutela Minori di personale con la formazione da assistente sociale).

Da poco siamo riusciti a costituire un'equipe multidisciplinare, le assistenti sociali non sono sole, abbiamo un educatore e uno psicologo all'interno. È poi diciamo sui due livelli, anche sulla gestione effettiva dei casi, questa equipe interviene per gli assistenti sociali anche per la gestione concreta dei casi e una condivisione multidisciplinare di quelle che sono le tematiche riportate nella gestione del caso e della famiglia. (Int. C.9)

E poi il fatto di avere lo psicologo interno, per cui l'operatore non è da solo. È vero che lo psicologo ha un ruolo un pochino più di consulenza e la tenuta di alcuni aspetti è in capo all'assistente sociale, però c'è un confronto costante. E di prassi, salvo che decidiamo diversamente perché è più opportuno, l'equipe che fa la valutazione porta avanti il progetto, se serve anche con l'educatore in modo integrato. C'è una condivisione di responsabilità, di momenti di fatica. Credo che questo aiuti, l'integrazione. (Int. C.3)

Come anticipato in precedenza, i coordinatori affermano (così come la letteratura) che i Servizi Tutela Minori espongono gli operatori che vi lavorano ad un grande stress emotivo e ad un **alto rischio di burn out**. Il **turn over degli operatori** è quindi un rischio reale, percepito dalle organizzazioni e dai coordinatori stessi, che cercano di sostenere questi operatori.

Per lavorare nell'area minori bisogna avere una solidità, una stabilità interiore grandissima. Ti manda in tilt la tua stabilità personale, queste giovani donne spesso sono giovani mamme, per cui lavorare in una situazione che le fa andare in empatia con il bambino che hanno a casa, con il bambino di cui si devono occupare nei servizi le manda in tilt. (Int. C.18)

Le realtà di stress correlato che vengono evidenziate dai medici del lavoro sono sempre più in aumento. Noi qui abbiamo avuto una collega in particolare, mi sono sentito ingaggiato perché si sono create delle peculiarità tali per cui mi è stato chiesto un aiuto ed ho affiancato la collega più di altri nel momento in cui ha avuto necessita di staccarsi dai casi. (Int. C.6)

È un settore che ti porta un carico emotivo importante, e un carico di responsabilità importante anche se abbiamo i tribunali, abbiamo un sistema di appartenenza ecc.. l'attenzione deve essere messa tantissimo sul benessere degli operatori. (Int. C.14)

A fronte di questo grande stress, **i coordinatori sentono che parte del loro ruolo si gioca nel motivare questi operatori e nel prendersi a cuore il loro benessere**. Sostenere gli operatori in un servizio di *Child Protection*, infatti, non significa solo sostenere il loro

lavoro dal punto di vista tecnico attraverso gli strumenti fin qui nominati, ma anche farsi carico di dimensioni più legate alla loro persona.

Gli operatori sono soggetti a degli aspetti emotivi, di responsabilità e di tensione enorme con dei carichi pazzeschi, tanta frustrazione e quindi la gestione del gruppo, la motivazione, il senso (Int. C.11)

Secondo lei perché gli operatori da dieci anni non vanno via? perché credo che malgrado tutto qui si sta bene, si lavora bene. (Int. C.8)

Il **supporto agli operatori sul piano del loro benessere** è parso quindi un aspetto molto interessante da indagare con i coordinatori: anche in questo caso si è quindi cercato di individuare insieme a loro quali potessero essere le attenzioni che mettono in campo per sostenere i colleghi.

Innanzitutto i *managers* riportano che è importante per gli operatori avvertire la loro **presenza** e il loro supporto; tale presenza a volte è intesa proprio **a livello fisico**, altre volte si gioca più su un **piano di supporto emotivo e di condivisione delle fatiche**.

La condivisione della fatica è una cosa che alleggerisce un po'. [...] Accompagnare i colleghi ed esserci. Questa cosa aiuta e lo facciamo. È uno spazio che deve essere dato e che c'è. [...] L'esserci. (Int. C.8)

Questa cosa, della disponibilità, è fondamentale. Quando ho iniziato a fare il coordinatore ovviamente avevo un carico di lavoro che era al pari (forse con qualcuno era più alto) ma tu ci devi essere. Metti da parte le tue cose e ascolti il collega, è fondamentale. Anche perché se le colleghe vengono, lo fanno perché in quel momento c'è un bisogno per cui ci devi essere. (Int. C.17)

Direi il discorso della vicinanza [...], il discorso della condivisione.. sicuramente il restare soli con tanti casi e con il timore che prima o poi farai qualcosa (perché lo farai) di sbagliato e che questo ti potrà costare è una condizione che mette ansia. Allora per contribuire a ridurre questa condizione, sicuramente la vicinanza, la condivisione [...] Cerco di farmi prossima loro [...] stiamo parlando di persone, che fanno fatica, hanno famiglia, difficoltà insorgenti. (Int. C.1)

Sia momenti istituzionali dedicati e sia momenti di confronto liberi. Aiutati dal fatto che io sono qui a tempo pieno, non mi occupo della tutela a tempo pieno ma sono qui ci sono tutti i giorni. (Int. C.3)

I coordinatori riportano di dedicare ai propri operatori anche **colloqui individuali** al bisogno.

Poi ci sono degli spazi che chiedono i colleghi anche individualmente. Quelli vengono garantiti il più possibile, per portare questioni di casi specifici o difficoltà di relazione con altri Servizi. Queste sono le situazioni trattate anche a livello più individuale. (Int. C.12)

Sicuramente il rapporto individuale che è molto complicato perché gli operatori sono tanti. Però ci vuole un'attenzione, un ascolto del singolo personale che non è la singola e-mail dove ti rispondo al tuo quesito. Quindi l'essere disponibili. (Int. C.18)

L'altro grande supporto che secondo i coordinatori aiuta molto i propri operatori è il fatto di non lavorare da soli ma insieme ai colleghi dell'equipe: **il mutuo-aiuto tra i membri dell'equipe**, a dire dei *managers*, è un grande fattore protettivo che aiuta a contrastare lo stress quotidiano ed è per questo che tentano di promuoverlo all'interno dei propri gruppi di lavoro.

I colleghi hanno dei momenti di mutuo-aiuto (quindi ci sono dei momenti ad hoc per loro) che sono anche formativi (per assistenti sociali e psicologi). (Int. C.15)

Poi è un gruppo dove le assistenti sociali collaborano molto tra loro, sono tre, condividono i metodi di lavoro, si scambiano gli strumenti. Mi sembra che funzioni. Così come gli psicologi anche nelle valutazioni, a volte si scambiano reciprocamente indicazioni, si aiutano a vedere. Mi sembra che funzioni. Poi i momenti di stanchezza ci sono. Anche se c'è la giornata in cui ci si dice le cose in un modo un po' così, poi si recupera. Mi sembra che funzioni questa cura dell'equipe. (Int. C.3)

Favorire l'aiuto reciproco tra di loro. Quindi magari nella gestione della casistica più complessa promuovere la coppia di operatori aiuta a stabilire mutuo-aiuto tra gli operatori che aiuta poi a gestire il clima. [...] Per cui si cerca magari, visto che le persone hanno caratteristiche diverse, di utilizzare in senso buono le conoscenze altrui. Secondo me è molto utile. Io parto dal presupposto che non si finisce mai di imparare e lo dico io che lavoro da una vita. Se non si finisce mai di imparare, anche la collega che arriva e che lavora da poco e che ha un'esperienza diversa dalla tua, può portare del materiale che può essere utilizzato. (Int. C.17)

I coordinatori si sono espressi anche rispetto all'importanza del, già citato, **buon clima di equipe**, che a loro dire **si concretizza assumendo reciprocamente un atteggiamento di ascolto, non giudizio e trasparenza**, nonché gestendo i conflitti che inevitabilmente emergono e chiarendo le responsabilità di ognuno.

Ascolto, ma non quello delle orecchie, ma quello dell'empatia. Sì, io mi accorgo dallo sguardo che una persona è in difficoltà, mi accorgo da un silenzio. Quindi quando parlo di ascolto, in questa parola ci metto in realtà tante cose. [...] L'altra cosa è la dimensione della schiettezza, che io sento come un'arma vincente. (Int. C.4)

Nella funzione del coordinatore ci deve essere l'aver sotto controllo la situazione dell'equipe, lo stare bene dell'equipe. Il confronto e dare uno spazio ai colleghi e saperli ascoltare. Nella tutela minori si affrontano temi così complicati che mettono in discussione noi, sia come operatori che come individui, che non bisogna mai perdere il centro. Se non vedi il collega nel momento della fatica, come operatore secondo me, manchi in qualcosa. (Int. C.8)

La trasparenza è utile e fa crescere tutti, bisogna far star bene tutti. Il nostro è un lavoro difficile quindi bisogna far stare bene tutti. (Int. C.12)

Secondo me anche, che è una cosa su cui io tengo molto che è una cosa su cui nella mia equipe dovrei lavorare, è quello che accennavo sul discorso delle responsabilità. Perché è vero che fai parte di un sistema, ma ci sono diversi livelli di responsabilità. Nel senso che c'è una parte di responsabilità propria dell'operatore e una responsabilità condivisa. [...] Il mettere chiarezza su questo aspetto di responsabilità è tutelante per loro. (Int. C.14)

I coordinatori riportano l'importanza di **garantire attenzione a tutti i propri operatori, anche quando non sono loro a chiederlo oppure quando fanno fatica ad esporsi.**

All'interno del gruppo di lavoro, il ruolo del coordinatore è di avere molta attenzione su questa cosa qua. Garantire un'attenzione a tutti all'interno del gruppo di lavoro. (Int. C.10)

Innanzitutto c'è un discorso di equilibrio di gruppo dove è chiaro che l'approccio deve essere uguale per tutti. Ma non ci dobbiamo dimenticare che ci sono persone che sono magari più fragili delle altre e che quindi vanno sostenute di più. (Int. C.17)

Bisognerebbe riuscire a dare la giusta attenzione a tutti, quindi anche le persone che durante l'equipe hanno più difficoltà ad esprimere il proprio pensiero. [...] Riuscire ad avere attenzioni verso tutti è una cosa importante. (Int. C.6)

Essi adottano un **atteggiamento fortemente personalizzato** e tarato sulle caratteristiche di ciascuno (tema che richiama la necessità per questi *managers* di avere spiccate doti relazionali). Secondo i coordinatori intervistati, infatti, **è necessario osservare le caratteristiche del singolo operatore e riuscire a sostenerlo con modalità che siano tarate sulla sua specificità, non standardizzate.** Nelle parole dei *managers* emerge la necessità di leggere e valorizzare la diversità interna all'equipe.

È quella di sapere chi hai davanti, sapere che a quella persona puoi dire una cosa in un modo e all'altra la stessa cosa la devi dire in un altro modo. (Int. C.15)

Le persone non sono tutte uguali: qualcuno ha bisogno di essere incontrato di più perché ha bisogno di essere incoraggiato, valorizzato. [...] Cerchiamo di ascoltare quali sono i loro bisogni. Ci sono delle fasi della vita, dei cicli di vita che interagiscono con i cicli professionali. [...] Cerchiamo di essere vicino a queste esigenze personali dei cicli di vita. Che certo non vuole dire allora di privilegiare qualcuno ma ascoltare quelli che sono i bisogni delle persone. (Int. C.18)

Questa attenzione specifica e personalizzata, si declina anche nel **cercare di valorizzare le competenze che ciascun operatore mette in evidenza, nonché di assecondare gli interessi e le propensioni di ognuno.**

Poi un'altra cosa che bisognerebbe fare (e che io non riesco sempre a fare) è fare in modo che chi lavora si occupi di una parte del lavoro che è coerente con le proprie attitudini. Ci sono tanti fenomeni di intolleranza/allergia dentro questo lavoro. Ci sono operatori che con un certo tipo di disagio non riescono a lavorare e lavorano malissimo e magari lavorano benissimo con un altro tipo di disagio. [...] Fare in modo che le persone siano al posto giusto a fare quello che gli viene meglio è una cosa opportuna. (Int. C.16)

A livello personale mi sembra importante che si colgano le caratteristiche di ciascuno. Ho l'assistente sociale estremamente direttiva che va per la sua, quella che è più da accompagnare. Anche un lavoro più individualizzato. Una cornice organizzativa uguale per tutti e poi provare l'incastro tra l'individualità e la professionalità. Ci proviamo. (Int. C.3)

C'è chi ha maggiori competenze verso un aspetto o su cui ha maggior interesse e anche questo è un elemento che va tenuto in considerazione. Se sai che la collega X ha un

particolare interesse verso le famiglie dove ci sono bambini piccoli, perché non focalizzarsi lì. Tanto casi da assegnare ce ne sono sempre. Dove si può si cerca. (Int. C.17)

Questa valorizzazione degli operatori, dice di un atteggiamento dei coordinatori teso all'**empowerment dei propri collaboratori**, al facilitare una loro libera espressione e valorizzazione. La motivazione degli operatori e la loro consapevolezza di essere tenuti in considerazione come soggetti attivi da valorizzare, pare essere un elemento protettivo forte che contrasta il malessere degli operatori. Il sentire di poter apportare creatività e un proprio personale contributo al lavoro, sembra essere per loro molto importante. Questo comporta, a detta dei coordinatori, di **fare un passo indietro come managers**, ascoltando i propri collaboratori più che imporre loro il proprio pensiero o le proprie decisioni. Viene proposta **un'interpretazione e una gestione profondamente anti-oppressiva e promozionale del ruolo gerarchico superiore**.

La prima cosa che mi viene mente è l'attenzione verso il fatto che il gruppo di lavoro produca pensiero proprio e non produca il pensiero del coordinatore. Questa è una cosa molto difficile da fare, molto legata anche a come sei fatto tu caratterialmente. Le persone hanno delle idee e devono essere stimolate a tirarle fuori e a metterle insieme. Far sì che queste idee quando si tirano fuori e si lavora in gruppo, diventino progetti complessi, o valutazioni complesse. Una delle prime cose è riuscire (e io non sempre ci riesco in verità) a mettere da parte il proprio pensiero e far sì che sia il pensiero dei colleghi, delle persone che lavorano direttamente con la gente. (Int. C.16)

La possibilità di permettere al gruppo di lavoro di pensare. [...] E poi quello di porti in una posizione, certo ho un ruolo diverso, ma di grande rispetto nei confronti dei miei colleghi. [...] C'è una sorta di scambio di contenuti professionali tra me e i colleghi. (Int. C.6)

Non mi immagino che sono io che so. [...]. Non è che tu siccome sei il coordinatore hai la soluzione o tu devi trovare la soluzione. La soluzione la troviamo insieme, se la condividiamo l'operatore non si sente tagliato fuori, non sente che qualcuno ha deciso sulla sua testa cose che poi deve fare lui o lei. La condivisione è fondamentale. (Int. C.1)

Il gruppo di lavoro [...] deve essere vissuto non come un gruppo di persone che dipendono da te, ma come un gruppo di persone con cui si lavora. (Int. C.17)

A detta dei coordinatori, **è molto rassicurante per gli operatori sentirsi appartenenti ad un'organizzazione**: sapere che un sistema organizzativo supporta e tutela il loro agire, li tranquillizza e li fa sentire meno esposti.

Loro fanno parte di un sistema, di un'azienda, non solo battitori liberi ma devono sentirsi supportati dall'organo di appartenenza e questo è già di per sé un comune denominatore che vale per tutti. [...] È fondamentale, l'equipe operativa fa parte di un sistema che ti tutela. Al di là dell'aspetto delle azioni tue che puoi fare, tu lavori all'interno di un sistema e come tale questo sistema ti deve tutelare. (Int. C.14)

Anche il fatto che **l'organizzazione garantisca stabilità e continuità di impiego** agli operatori sembra apparire, oltre che elemento che permette di fornire un servizio di qualità alle famiglie, come un elemento molto importante per gli operatori stessi.

Ma soprattutto sentirti parte di un ente. [...] Dopo tantissimi sforzi siamo riusciti ad assumerle come ente, come consorzio e l'anno scorso siamo riuscite a stabilizzare le persone con contratti a tempo indeterminato. [...] allora, ho la conoscenza di altre realtà, dove l'assistente sociale in un servizio appaltato, le assistenti sociali cambiano cinque-sei volte in un anno e non può essere per un Servizio così delicato, non ci possiamo permettere che l'assistente sociale cambi cinque volte. Immagino la famiglia che si trova a dover aver a che fare con più persone. [...] Dare stabilità alle persone significa dare loro un senso in più per lavorare. Per me è questo fondamentale in un servizio. (Int. C.9)

Secondo me la cosa fondamentale è dare sicurezza e stabilità di lavoro. È la prima roba. Cioè una delle cose fondamentali sarebbe quello di rivedere e di dare stabilità, non tramite cooperativa, ma di consolidare il servizio per le assunzioni. (Int. C.13)

Se noi non sappiamo cosa succederà, il rischio è che [...] le persone poi quando hanno una certa età, con una famiglia, un figlio.. a 40 anni stare nella precarietà non sono più in grado, piuttosto vanno a lavorare in Cooperativa a tempo indeterminato. Questi sono i rischi. E sono dei rischi anche nei confronti dell'utenza. (Int. C.7)

Un altro elemento che i coordinatori vedono come strettamente connesso al benessere degli operatori, su cui quindi cercano di accompagnarli, è **la suddivisione tra tempo di lavoro e tempo privato**. Appare infatti importante **dare un confine al tempo lavorativo**, così che gli operatori possano avere la sicurezza che il lavoro, per quanto pesante, prima o poi finirà e soprattutto perché possano avere la garanzia di avere una zona *comfort* in cui rifugiarsi.

Sicuramente una cornice definita del tempo dedicato al lavoro. Quando sono a casa rispetto le loro ferie, per cui potrebbe anche venire giù il mondo ma chi c'è prende la decisione, la prende il coordinatore, magari va contro la tua idea ma tu sei in ferie e io non ti disturbo. Il rispetto del tempo-lavoro e il rispetto del tempo-libero della persona, [...] Se ci portiamo a casa tutti i bambini non siamo sani, si finisce alle 5, alle 6.30 ma quando si finisce basta. Vado a casa mia e finisce così. (Int. C.15)

E' chiaro che per la mia salvaguardia mentale, oltre che per la tua, [...] non ho solo la tutela. Io veramente dico "raccontami cosa hai fatto questo weekend e io ti dico cosa ho fatto io". (Int. C.7)

Anche la **condivisione di momenti informali, destrutturati e ricreativi tra gli operatori dell'equipe** pare essere un elemento protettivo che aiuta a non farsi travolgere dallo stress lavorativo della tutela minori. Condividere non solo la stretta operatività ma anche momenti più informali che creano appartenenza al gruppo e alleggeriscono il clima, sembra servire al benessere degli operatori. I *managers* riconoscono questo aspetto e cercano di coniugarlo con le esigenze legate ai carichi di lavoro del Servizio.

Bisogna nutrirsi di cose anche belle per fare il nostro lavoro. Credo che riuscire a condividere dei momenti insieme, alimenta il gruppo in maniera positiva. Noi abbiamo fatto degli incontri di danza-terapia, delle cose che si prendono cura dell'operatore anche sotto altri aspetti. C'è stata questa possibilità, forse non accessibile a tutti perché uno si deve sentire di poter fare questo genere di esperienza. Ma a mio avviso è uno degli aspetti sui quali bisogna puntare di più, perché noi lavoriamo mettendo in gioco anche il nostro essere come operatori. (Int. C.12)

Poi anche momenti di incontro come la festa di Natale [...] e magari il giorno della riunione c'è qualcosa sula tavolo, magari la torta, il succo..sembrano cose banali ma aiutano. Ciascuno di noi passa tante ore in ufficio, quindi se c'è un clima che favorisce è meglio. [...] sono delle attenzioni [...] poi mentre si mangia si lavora, non è che se mangio la torta non si lavora. (Int. C.17)

Noi adesso faremo un corso di due giornate che si chiama "Giorni felici, benessere, sentimento" parteciperemo a queste giornate. L'intera azienda e anche noi siamo coinvolti. [...] Quindi quando ci sono delle giornate, delle formazioni dedicate a "giorni felici, sentimento" (li chiamano veramente così) noi ci andiamo. Per il benessere quest'anno hanno deciso di farlo. (Int. C.7)

Ad un buon trattamento riservato agli operatori e al loro benessere, nel parere dei coordinatori, **corrisponde poi un buon trattamento nei confronti delle famiglie destinatarie** del Servizio: così come gli operatori pongono attenzione al bisogno specifico della famiglia e alla sua valorizzazione massima, così i coordinatori mostrano di fare nei confronti della propria equipe. Se gli operatori si sentono valorizzati e rispettati, saranno più propensi ad adottare questo atteggiamento nei confronti dei destinatari del Servizio.

Il bel trattamento degli operatori si trasforma nel bel trattamento dei genitori che si trasforma nel bel trattamento dei bambini. Quando facciamo i gruppi, e nei gruppi accogliamo i genitori con del cibo, una merenda tu lo vedi che i genitori apprendono, si sentono meglio e sicuramente porteranno a casa delle cose importanti. Ce lo dicono poi i colleghi, che sono contenti, che si sentono trattati bene, che abbiamo visto le loro risorse non solo i loro problemi. Bisogna valorizzare, cercare di guardare anche le cose buone. Valorizzando credo che si rende meglio tutti. (Int. C.12)

A proposito del rapporto tra gli operatori e i minori e le famiglie con cui lavorano, i coordinatori evidenziano quanto all'interno di questa relazione si possano trovare risorse e motivazioni utili a fronteggiare lo stress emotivo che il lavoro nell'ambito della *Child Protection* comporta. Nella letteratura molto spazio è riservato allo stress che questa relazione può comportare; lo sguardo dei coordinatori evidenzia invece come proprio in questa relazione si possa però trovare anche la motivazione a lavorare nella *Child Protection*. Essi cercano quindi di **incentivare relazioni reali e autentiche tra gli utenti e i propri operatori**, cercando di evitare che questi ultimi assumano atteggiamenti distaccati. A tal proposito viene nominato il metodo del *Relational Social Work* e un approccio partecipativo come metodologie che aiutano a prevenire il *burn out* (tendendo alla condivisione delle responsabilità) e a favorire un'evoluzione positiva delle competenze familiari.

Il lavoro particolare con i bimbi, che è croce e delizia, ti permette di essere concretamente di supporto in certe realtà con dei bimbi fragili, o sfortunati, che ti mostrano una capacità di adattamento e resistenza tale per cui sono da ammirare e ha una potenza grossa nell'ingaggio nostro. Laddove non ci spaventiamo a vederli, a fare dei colloqui con loro.. [...] Come eserciti il tuo ruolo anche in termini di "potere", il costruire dei percorsi di crescita, la modificazione della loro realtà, ti portano ad andare avanti tutti i giorni. Ad avere quell'ingaggio per poter fare quello che hai scelto come lavoro. Di poter migliorare

la qualità della vita di qualcuno. Non sono tante, sono poche, ma sono molto potenti. (Int. C.6)

Un'altra cosa che penso sia utile che faccio spesso, è ricordare alle colleghe che loro devono stabilire delle relazioni con le persone che vedono. Non che devono uscirci a cena, ma nel senso che se non c'è un rapporto di fiducia che si crea tra operatore e persona, non si può far niente. Noi incontriamo persone con enormi pregiudizi sul servizio sociale, tutte le persone che vengono da noi pensano che noi gli portiamo via i bambini. E la prima cosa di cui bisogna parlare è questa, altrimenti non ci puoi lavorare. [...] Un sacco di gente pensa che non sia affatto così e che le persone siano degli oggetti da guardare, capire, valutare [...] vale per tutti questo, operatori o libero cittadino. Se tu vivi quello che ti sta succedendo come una cosa calata dall'alto, non è tua e quindi inizierai subito a trovare delle strategie per contrastarla. (Int. C.16)

Anche l'approccio partecipativo all'assegnazione dei casi aiuta a prevenire il burn out. Non far sentire tutta la responsabilità sull'operatore ma condividerla con la famiglia e con gli altri operatori. Noi stiamo cercando di [...] condividere questo tipo di lavoro che noi facciamo con la metodologia di indirizzo relazionale. Per noi tutti i nostri operatori sono formati e lavoriamo in questa maniera. È chiaro che se sei in un'equipe multidisciplinare e gli altri Servizi che lavorano con te sono in questa direzione è tutto più semplice. Allora stiamo cercando di condividere questo stile. (Int. C.17)

Questo approccio teso all'*empowerment* delle famiglie comporta la speranza che esse possano migliorare la loro situazione ed emanciparsi dai Servizi. Questo aspetto aiuta ulteriormente gli operatori che ne divengono consapevoli, perché significa tenere presente che **non si rimane per sempre nella vita delle persone** (dovrebbe anzi tendere a rimanerci il meno possibile), si è solo di passaggio nelle vite delle famiglie. I coordinatori ricordano quindi questo aspetto ai loro colleghi per alleggerirli ulteriormente.

Ci sono tante cose che faccio in maniera sistematica, ad esempio ricordagli che noi siamo di passaggio e che siamo momentaneamente nelle vite delle persone, dobbiamo fin da subito pensare che non ci siamo per sempre. Che ci siamo per un tempo che è opportuno definirlo prima ancora, ed è opportuno che noi diciamo alle persone che noi ci siamo solo per un pezzettino. [...] Che noi non possiamo prenderci la responsabilità di quello che fanno le persone, noi non possiamo cambiare la gente o trasformare le persone. (Int. C.16)

A fianco di ciò, è importante ricordarsi che **non si è responsabili di ciò che decidono o fanno le persone, che non si è onnipotenti e questo sicuramente è un bene.**

Abbiamo una grande impotenza con la quale dobbiamo fare i conti tutti i giorni, questa impotenza è molto frustrante se tu la prendi come un limite. Io spesso cerco di ricordarlo loro come una risorsa, per cui è il punto oltre al quale non possiamo arrivare. Possiamo arrivare da qua a qua, ma non possiamo arrivare da qua in avanti. (Int. C.16)

8.1.4.8 Il livello di benessere dei coordinatori

In ultimo, ma non per importanza, si è voluta indagare la **percezione che i coordinatori hanno in merito al proprio livello di benessere**: dai questionari, infatti, sono emersi dati

ricorrenti in merito a due rischi percepiti, ovvero quello di un proprio *burn out* e quello legato ad un senso di solitudine ed isolamento. Tali tematiche non erano state focalizzate prima dell'analisi dei dati dei questionari, ma essendo emerse come significativamente presenti sono sembrate meritevoli di approfondimento.

All'interno delle interviste, si è esplicitato con i coordinatori che la volontà di approfondire **il tema della solitudine e della loro esposizione al rischio di *burn out*** era legata al fatto che questi contenuti erano stati nominati da un numero significativo di *managers* lombardi all'interno dei questionari: questo per motivare degli stimoli di riflessione così diretti e specifici e così diversi, per questo, dalle altre domande contenute nella traccia. Oltre a basarmi su quanto emerso nei questionari, ho approfittato delle interviste per **approfondire con i *managers* se intravedessero altri rischi** connessi al proprio ruolo e quali fossero.

Iniziamo con il prendere in esame **il tema della solitudine**: secondo i coordinatori intervistati questo è un rischio reale connesso ad un ruolo che si trova al crocevia tra piani diversi e tra prospettive diverse. Il livello dirigenziale chiede alcune cose, il livello operativo altre e compete ai coordinatori trovare una strada per arrivare ad una sintesi. Questo compito non solo è molto difficile, ma spesso comporta il fatto che i maggiori supporti su cui i *managers* fanno solitamente affidamento (i propri operatori e i propri responsabili) si distanzino perché parti in causa. Anche i coordinatori che in questo momento non sentono di essere soli, in quanto hanno individuato all'interno dei propri Servizi dei supporti validi, considerano comunque la solitudine un rischio potenziale.

In alcuni momenti c'è la percezione di solitudine, soprattutto quando c'è il rischio della deriva. Perché c'è preoccupazione, perché è una situazione particolarmente sollecitante. [...] Devo dire in alcuni momenti ho detto "non posso stare di qua con i miei colleghi e allo stesso momento non posso andare di là con la mia responsabile", per cui in alcuni momenti mi sono trovata che non sapevo dove dovevo mettere il mio pezzo. Loro hanno il coordinatore, se hanno bisogno di dire qualcosa (a parte i colleghi hanno il coordinatore) però io effettivamente non posso travasare tutto al responsabile. Per cui in alcuni momenti effettivamente è faticoso. (Int. C.8)

C'è un senso di isolamento rispetto agli altri Servizi, c'è un senso di isolamento anche all'interno del piano di zona, c'è un senso di solitudine anche rispetto alla nostra responsabile per quando sia attenta e capace. [...] Non vorrei sembrare tragico quando dico nessuno mi aiuta, ma mi sento così quindi posso dirlo nell'intervista. (Int. C.16)

Io credo che la solitudine sia un rischio, si fa male se si è soli. In ogni ambito. Io non so se è perché faccio da poco il coordinatore o se è così di mio, ma cerco di non stare mai sola a fare le cose. [...] È un rischio sicuramente, noi al Comune di XXX abbiamo una serie di possibilità per non incorrere in questo rischio ma dipende anche molto da come sei fatto tu. Se sei una persona che chiede. Credo che questa faccia la differenza. Io sono una persona che chiede se ha bisogno. Non mi sono mai sentita sola rispetto alle situazioni. Ma mi rendo conto che è un rischio sicuramente. Non mio, ma lo capisco che è un rischio. (Int. C.12)

Lì sì, a volte sono da sola a decidere, non so come dire: cosa fare o cosa non fare. In questo allontanamento brutto, ad un certo punto mi sono resa conto che al di là di aver condiviso

con loro come farlo, i compiti di ciascuno, i ruoli, le funzioni, la domanda ultima di poter fare poi in un altro modo, poi sentivo che era la mia. Non come dire. Fa un po' parte del gioco delle responsabilità. (Int. C.4)

Dopo aver indagato il vissuto dei coordinatori rispetto al rischio di sentirsi soli, si è esplorato quanto sentissero realistico per loro stessi, oltre che per gli operatori, il rischio di andare in **burn out**.

I *managers* ricollegano il rischio di un proprio *burn out* alle **molte responsabilità connesse al proprio ruolo, alle molte istanze tra cui mediare, alle emergenze da gestire e soprattutto al carico emotivo degli operatori di cui devono farsi carico.**

Il rischio è lo stesso che hanno tutti gli altri: il burn out. È quello di bruciarsi. Perché la pressione è tanta e costante. Le aspettative sono tante, forti, costanti e da parte di tutti. Tu hai aspettative da parte della dirigenza, da parte dei colleghi, da parte dei politici. E anche le persone quando hanno problemi con gli operatori chiedono di parlare con il coordinatore. (Int. C.16)

Però mi chiedo anche, a sessant'anni sarò in grado di sostenere questa cosa? Non lo so perché è davvero così intenso, così tutto adrenalinico, escono i carabinieri ed entrano gli assessori. È tutta una vicenda come dire, complicata. È una costante, per cui questa dimensione secondo me è un po' rischiosa per chi fa il nostro mestiere. Ogni tanto mi dico "ho paura di perdere la lucidità" su tutte le partite che sono aperte. Cioè se ho aperto 15 file nel giro di un'ora, spero di riuscire a tenere la lucidità e la giusta dimensione in ognuna di queste questioni. Perché se no c'è il rischio, io lo sento a volte di scoppiare un po'. (Int. C.4)

Sicuramente quando l'entità delle cose da seguire si fa considerevole, significativa, si entra nella modalità ansia. Vale a dire che devo tenere presenti tutta una serie di contesti. [...] Ogni operatore che si riconosca nel proprio lavoro e a cui piaccia fare quel mestiere, desidera farlo bene. Quindi potendo governare, per quanto riguarda il coordinatore, una serie di processi. La sensazione è che in alcuni momenti non ce la fai più a governarli. (Int. C.1)

Sicuramente la fatica della gestione del carico emotivo degli altri. Perché un coordinatore gestisce il carico emotivo anche dei colleghi, delle famiglie. È una cosa molto faticosa. In alcuni momenti torni a casa con quel fardello e ci devi fare i conti. [...] Quel carico emotivo che il coordinatore si porta a casa (e che se lo porta a casa anche il collega), è una roba che penso che negli anni avrà un peso. Andrebbe un po' valutato, soppesato. (Int. C.8)

Alcuni dei coordinatori hanno tenuto comunque a sottolineare, nel rispetto dei propri operatori che sentono molto più esposti di loro allo stress emotivo connesso all'area della tutela minori, che **nel caso di un coordinatore forse è più adeguato parlare di forte stanchezza o di significativa fatica, non di vero e proprio rischio di burn out.**

Io non parlerei di burn out del coordinatore. Parlerei di momenti in cui uno si sente più affaticato e ci stanno. [...] Io non parlerei di burn out del coordinatore, ma parlerei di momenti di grossa fatica. [...] Lo dico nel rispetto di chi il burn out lo prova. (Int. C.17)

Rispetto al rischio di *burn out*, i coordinatori descrivono anche i **fattori protettivi** che hanno individuato a propria tutela.

Innanzitutto i coordinatori nominano ancora **il gruppo di operatori, le buone relazioni con loro e la stima che i colleghi rimandano loro**; essi riportano la **reciprocità** che vivono nel prendersi cura gli uni degli altri è una grande fonte di supporto.

Io prevalentemente credo di essermi salvato perché ho messo molta attenzione a far sì che l'equipe fosse un'equipe, un gruppo di lavoro, che funzionasse anche sul piano delle relazioni umane. Per farti capire: quando noi andiamo a pranzo. [...] Si ride, si parla di altro, si raccontano stupidate, si riesce ancora a ridere. Questa è una cosa molto bella, che sicura preserva loro ma preserva anche me, sono sicuro. [...] Credo anche di essermi guadagnato la stima delle persone con cui lavoro, anche questo mi aiuta tantissimo ad andare avanti. Perché se loro pensano che tu sei lì ma che non lo meriti, è finita. Invece credo che nonostante tutto, nonostante le mie assenze degli ultimi tempi (perché mi mandano in giro a fare i protocolli di intesa), credo che mi stimino, che mi diano un riconoscimento di quello che è il mio ruolo e la mia funzione lì dentro. Questo è molto importante ed è una cosa che aiuta. (Int. C.16)

Io vedo i loro sguardi e loro vedono i miei. Spesso la sera io mi vedo arrivare i messaggi che mi dicono "cosa avevi oggi? Cos'è successo?". C'è una reciprocità anche nel prendersi cura che sento che non è scontata. (Int. C.4)

Ci sono alcuni momenti di sconforto che credo se non avessi un buon clima di lavoro, una buona equipe che lavora bene penserei "chi me lo fa fare". (Int. C.3)

Un altro elemento che supporta i coordinatori rispetto al proprio livello di benessere è il fatto di **essere inserito in una rete di relazioni costruite nel tempo**, grazie alla propria esperienza lavorativa.

Ho i miei rapporti e le mie relazioni che mi consentono comunque di chiamare, di confrontarmi anche all'esterno di questo ente. Io non sento una dimensione di solitudine da quel punto di vista. (Int. C.4)

Lavorare comunque in integrazione con altri Servizi territoriali con cui c'è la condivisione della parte operativa che è tutelante per tutti: ci sono più teste che hanno preso una decisione. (Int. C.14)

I coordinatori riportano poi che, ai fini di un contenimento degli stress e delle pressioni a cui sono sottoposti, **il fatto di ricoprire un ruolo che permette loro di incidere a livello decisionale sui processi sicuramente aiuta**: possono dire dei no (per quanto questo sia difficile), prendersi del tempo per sé o decidere quale sia la migliore metodologia di lavoro da utilizzare. Il fatto di poter ricoprire un ruolo attivo sembra sollevarli.

Imparare a dire anche dei no. Ultimamente sto incominciando a farlo, faticosamente, a volte sono dei no che la gente non ascolta. [...] Quindi qualche no va dato. Certo poi sono liberi i dirigenti, però già incominciare a dirlo. Una volta non l'avrei mai fatto. [...] prendersi del tempo per sé, sicuramente. (Int. C.18)

Poi ti definisci anche dei punti di riferimento di supervisione metodologica e scientifica di quello che fai, quindi ti supporti. (Int. C.10)

In conclusione, rispetto alla gestione del proprio stress emotivo, i coordinatori nominano delle **attitudini che sono riusciti a costruire nel tempo grazie all'esperienza** (come la

consapevolezza di non essere insostituibile e la capacità di non legarsi eccessivamente ad un contesto di lavoro), **nonché delle caratteristiche personali che li portano ad essere solidi emotivamente.**

Penso di non essere minimamente insostituibile in nessun luogo dove vado. [...] Non ho delle affezioni così forti nei contesti lavorativi, li vivo come tali. (Int. C.10)

Nel passato e forse è anche l'esperienza, ormai sono quindici anni che lavoro nel Servizio, forse all'inizio sentivo il peso laddove la parte politica non aveva la mia stessa idea tecnica, sentivo la responsabilità unicamente su di me. In questo momento riesco a gestire la mia parte emotiva su questo. [...] Se l'ente affidatario è il comune, non devo sentire su di me la responsabilità. [...] È stata una presa di consapevolezza e una maturazione mia, come ruolo professionale e come persona (Int. C.14)

E poi anche un lavoro personale su di sé, penso che uno debba esser portato. (Int. C.3)

Come anticipato, oltre ai rischi connessi alla solitudine e al *burn out*, si è voluto indagare con i coordinatori intervistati se ne percepissero altri.

Da questi approfondimenti, emerge che i *managers* si riconoscono i **rischi connessi al fatto di esercitare una professione sociale nell'ambito della *Child Protection*, quegli stessi rischi a cui sono esposti anche gli operatori.** Questo perché, facendo parte del medesimo Servizio Tutela Minori, si viene inevitabilmente coinvolti dai medesimi accadimenti, seppur con ruoli e responsabilità diverse.

Sicuramente le nostre situazioni sono a rischio, ma come sono un rischio per il coordinatore sono un rischio anche per gli operatori.. perché nel momento in cui tu scrivi una relazione, vieni chiamato in causa, viene chiamato in causa chi la firma, chi la passa. Tutti, tutta la filiera fino al direttore che firma l'accompagnatoria. Certo non ha scritto lui le cose dentro la relazione però ha comunque una forma di responsabilità. (Int. C.1)

Poi chiaramente è vero che io posso avere il rischio maggiore. Se la mia collega si becca un ricorso, una denuncia o quello che è, di riflesso è ovvio che arriva qua. (Int. C.7)

Nello specifico, tra i rischi connessi alla professione, i più sentiti paiono essere **quelli connessi alle procedure legali con cui il proprio Servizio si trova a contatto.**

Sempre di più il lavoro comporta contatti con avvocati che minacciano. (Int. C.12)

Le denunce degli avvocati. [...] le azioni legali. [...] bisogna stare sempre molto attenti. (Int. C.17)

Ci sono le denunce. [...] le segnalazioni all'Ordine. Tutti i rischi che fanno parte della professione. (Int. C.7)

Oggi è più difficile lavorare. Gli avvocati sono più accaniti, devi pensare a tutelare il bambino e devi pensare a tutelare te stessa e questo diventa fondamentale per tutti gli operatori. (Int. C.15)

e, anche se in misura minore, gli **episodi connotati da violenza ed aggressività.**

La lettura di quel decreto dove è dovuta intervenire la polizia, mettendo anche i due signori in questione in condizione di non aggredire fisicamente chi stava leggendo il decreto in

quel momento è un rischio. [...] Cioè come dire, il tema dell'aggressione, dell'aggressività se vogliamo parlare di cose pratiche e più becere. (Int. C.4)

Le minacce possono arrivare l'assistente sociale come al coordinatore. È capitato. (Int. C.2)

Un altro rischio potenziale che i coordinatori nominano è connaturato al rapporto con il responsabile di Servizio: infatti nel caso di una relazione poco sintonica con quest'ultimo (per esempio a fronte di posizioni diverse, di una sua distanza o poca presenza) il lavoro del coordinatore diventa molto difficile, se non impossibile. I coordinatori, per quanto riportano proprie situazioni positive al riguardo, avvertono e riportano che è necessario che questo aspetto venga molto presidiato a livello organizzativo.

Se sopra io ho una responsabile con cui non riesco a rapportarmi potrebbe essere un grande rischio. Perché se il coordinatore prevede un'azione e dall'altra parte c'è qualcuno che ti dice "non se ne parla neanche" io quello lo vedo come una grossa difficoltà che un coordinatore può sentire. Quindi il rischio di non avere alle spalle nessuno che ti aiuta e supporta. Deve essere una cosa terribile. (Int. C.9)

E' la carta bianca il problema, è quest'enorme delega di carta bianca il problema. Da una parte è positiva, perché vuole dire che ogni due per tre non devo venire a spiegarti fino allo sfinimento le cose. [...] dall'altra però [...] lo voglio vedere poi nel momento stesso in cui veramente (facciamo le corna) dovesse succedere qualcosa. Se poi veramente c'è l'appoggio. (Int. C.7)

Un ulteriore rischio nominato è legato al **numero e alla tipologia di situazioni in carico ai Servizi Tutela Minori:** l'ambito della *Child Protection*, a detta dei coordinatori, è molto cambiato nel tempo e comporta modalità di lavoro complesse ed in continua evoluzione. **I nuovi bisogni emergenti comportano carichi di lavoro e complessità sempre crescenti, da gestire con il medesimo numero di operatori;** all'interno di questo *gap* crescente tra operatori e situazioni familiari da accompagnare, i coordinatori vedono il rischio di commettere errori o di fornire interventi meno accurati.

Però sicuramente fuori, non è così netto rispetto a trentadue anni fa, ciò che è tutela e ciò che non lo è. Nel senso che noi oggi abbiamo molte situazioni miste, una casistica che è cambiata, una volta avevamo maltrattamento, abuso e grave trascuratezza; oggi abbiamo questo, questo, questo, quello, conflittualità di coppia, violenza di genere e via. (Int. C.15)

Quello che è cambiato molto è il fatto che adesso lavorare è completamente diverso, si lavora su bandi, su progetti [...] l'assetto dell'area minori è cambiato e continua a cambiare perché le indicazioni dello Stato e dalla Regione (e quindi a cascata dagli Ambiti) determinano l'assunzione di alcune scelte del Servizio. (Int. C.18)

Il carico di lavoro fa la differenza purtroppo, il carico di lavoro è vergognoso. Quello purtroppo è il grande problema. Anche del coordinatore. Noi abbiamo seicentocinquanta casi e siamo in due, quindi il carico di lavoro è per tutti (sia per operatori che coordinatori) un gran motivo di stress. Quando troppo è troppo è quello che mi viene da dire. [...] Il problema è quando sei con carichi di lavoro eccessivi il rischio di fare degli errori potenziale c'è, è troppo. (Int. C.11)

A fronte di una situazione di fatica come quella appena descritta, i coordinatori nominano un altro grande rischio, ovvero quello di **diventare dei burocrati e perdere di vista la specificità del proprio ruolo professionale**, ovvero perseguire il benessere di minori e famiglie attraverso interventi di qualità. I coordinatori si esprimono in modo chiaro rispetto alla pericolosità di cedere alle derive burocratiche, che a loro parere rappresentano modalità difensive di lavoro, all'apparenza rassicuranti ma potenzialmente molto dannose sia per le famiglie e il funzionamento più complessivo del Servizio.

L'altro rischio è di diventare più burocrati e quindi più verso la salvaguardia del buon esito delle pratiche piuttosto che la messa in atto delle decisioni della direzione, in maniera cieca. Senza pensiero. [...] Senza mantenere la parte di cuore del nostro lavoro. [...] Un rischio potrebbe essere questo anche per difendersi dal mare aperto.” (Int. C.6)

Un'altra fatica secondo me è di riuscire ad aiutare i colleghi a lavorare bene, a fare dei progetti che siano davvero frutto di un'analisi dei bisogni dei bambini con un'assenza di risorse. Riuscire a mantenere un equilibrio tra risorse disponibili e bisogni dei bambini e delle famiglie, a volte è una fatica. (Int. C.17)

8.1.4.9 I desideri dei coordinatori

Dopo aver indagato con i coordinatori quali fossero i rischi a cui si sentono più esposti, ho voluto concludere l'intervista chiedendo loro **cosa chiederebbero per poter meglio esercitare il proprio ruolo all'interno del Servizio Tutela Minori** che coordinano: è stato specificato ai *managers* di non subordinare i propri desideri a criteri di sostenibilità o percorribilità reale dei propri desideri, ma solo di esprimersi liberamente.

Ciò che è emerso è strettamente connesso a quanto in precedenza riferito sui rischi: la maggior parte di loro, infatti, ha riferito che **desidererebbe chiedere più personale o meno situazioni da seguire**.

Meno casi. O più personale. [...] le risorse quindi. Che siano economiche o di personale ma le risorse. Le economiche sono quelle che permettono le umane. I tirocinanti non bastano, servono persone competenti. (Int. C.11)

Mi piacerebbe che la mia equipe potesse elevarsi (ed è una cosa su cui ci siamo confrontati) in qualificazione. Dovrebbe essere implementata dal punto di vista delle risorse e nel contempo dotata di spazi, come dicevamo, spazi di riflessione, di formazione per diventare sempre più competenti. (Int. C.1)

Alle nostre amministrazioni l'aumento del personale, perché abbiamo un carico esagerato e le persone non riusciamo a seguirle come dovremmo. Perché ci siamo accorti che quando dedichi tempo ad una situazione familiare, lavori bene con quella famiglia. Ma quando gli dedichi meno tempo, le situazioni vanno a catafascio. (Int. C.8)

Cosa si potrebbe fare? Che il carico di lavoro fosse più umano e più rispondente alle reali possibilità di ognuno di noi. Chiederei di poter dare le giuste attenzioni fino in fondo a tutti. Vorrebbe dire essere molti di più. (Int. C.6)

E' stato toccato anche il tema delle **risorse economiche**, accostato però ad una specifica rispetto al fatto che da sole probabilmente non basterebbero a fare la differenza. I coordinatori, anche in questo caso, affiancano una prospettiva pragmatica (che riconosce l'utilità di risorse economiche maggiori) ad uno sguardo più ampio e legato al senso della propria pratica professionale e alle modalità con cui essa si esprime, mostrando uno spessore riflessivo non scontato.

Più soldi per poter meglio prendere in carico le famiglie, perché poi il lavoro è quello di dare una risposta il più possibile adeguata alle famiglie. E al tribunale. E ai comuni. Quindi più soldi fundamentalmente. (Int. C.11)

Con la bacchetta magica forse avere più soldi ma non credo sia solo quello, serve anche molta professionalità da mettere in campo, con formazioni ad hoc. (Int. C.15)

Rispetto agli operatori, i coordinatori chiederebbero anche che fosse garantita loro maggiore stabilità, così da poter contare conseguentemente su una maggiore stabilità del proprio Servizio.

Mantenere una stabilità del Servizio, la prima cosa. Quindi evitare il turnover degli operatori; che se da una parte sento legittimo dall'altra parte ho bisogno di investire su operatori che inizino a desiderare di conoscere un territorio, di conoscerne ogni angolo. Per cui chiederei una stabilità della struttura organizzativa, una stabilità del personale per poter sempre più investire, formarlo, sempre più. (Int. C.5)

Se potessi chiederei agli ambiti di dare una stabilità a questo Servizio assumendo personale. (Int. C.13)

I coordinatori hanno riportato poi un altro desiderio, sempre collegato all'esigenza di presidiare in modo funzionale le numerose situazioni complesse che approdano ai propri servizi, ovvero quello di **poter riprogettare il proprio Servizio Tutela Minori**: essi ambirebbero a rivedere le prassi del proprio Servizio, ripensarle in connessione agli altri Servizi, al territorio e all'autorità giudiziaria, di modo che tutto il sistema della *Child Protection* nel suo complesso possa essere maggiormente sintonizzato sui bisogni attuali e quindi più efficace. Questo desiderio dice di quanto i coordinatori trovino stimolante la parte di **pensiero strategico e innovativo all'interno del proprio lavoro**.

I restanti sei mesi li passerei a riprogettare (avendo una possibilità di soldi infinita) totalmente la funzione della tutela. (Int. C.16)

E poi la possibilità di rivedere, di mettere mano ad alcuni procedimenti in luce alla nuova normativa. Quindi un aggiornamento per poter affinare tutta una serie di procedimenti che garantivano la costruzione, definizione di un lavoro, predisposizione di risposte a bisogni attuali e non ai bisogni di un tempo. Perché quei bisogni lì si sono modificati, rispetto all'attualità. (Int. C.5)

E poi un'altra cosa che mi piacerebbe molto è che non si parlasse più di Servizio Tutela Minori ma che si riuscisse sul territorio a costruire un Servizio per la famiglia che comprenda a 360° tante cose che stiamo avviando. [...] Ti faccio un esempio, sto portando avanti un progetto sulle povertà educative e capisci che quando vai a ragionare in termini preventivi su questi temi, non è una roba scissa da tutti i ragionamenti che facciamo qua.

Ecco manca un po' un pensiero più organico a sostegno della famiglia. Andiamo avanti a pezzi. (Int. C.10)

Un altro aspetto che emerge come grande desiderio dei coordinatori è il fatto di **avere più tempo a propria disposizione**, per svolgere al meglio tutti i compiti che sono loro assegnati.

Più tempo, perché sembra non bastare mai perché poi ci sono part-time a 30 ore e quindi anche questo fa la differenza. (Int. C.2)

Quello che vorrei in questo momento è avere più tempo da dedicare alla parte degli operatori. [...] Non so in che modo ma avrei bisogno di avere non solo il tempo materiale ma anche il tempo mentale per dedicarmi maggiormente alla parte operativa. (Int. C.14)

Sicuramente più tempo, sia per me che per le equipe. Non è che raddoppierei, ma qualche ora in più da dedicare sarebbe importante. [...] Mi sembra che non siamo in grande emergenza, però più tempo aiuterebbe. (Int. C.3)

Un po' più di tranquillità, quindi poter fare una cosa alla volta. Il dire sto facendo questa cosa e nessuno mi disturba è una magia. [...] Altro desiderio avere un pochino più di tempo per leggere e aggiornarmi. (Int. C.18)

In ultimo, i coordinatori chiederebbero una **supervisione sul proprio ruolo**.

La possibilità sempre e comunque di avere delle supervisioni anche sul ruolo. Perché magari sto attraversando un momento che va bene, ma ci possono essere dei momenti in cui faccio più fatica. (Int. C.12)

Avere dei corsi di aggiornamento sul ruolo del coordinatore/responsabile a sistema. [...] anche la supervisione sul ruolo [...] Anche regolare [...] noi abbiamo la supervisione a spot, c'è un momento che si fa poi no. Non necessariamente alla necessità. (Int. C.17)

8.1.4.10 Consigli ad un giovane coordinatore

Nella parte finale dell'intervista, ad ognuno dei *managers* è stato chiesto di formulare un augurio o di dare un consiglio ad un ipotetico collega coordinatore fresco di assunzione del ruolo.

Innanzitutto spicca in modo molto significativo l'invito a **non concepire il proprio ruolo in termini autoreferenziali, ma ad assumerlo con umiltà** ponendosi in ascolto delle prospettive e delle esperienze dei vari soggetti con cui collabora. Il fatto di ricoprire un ruolo manageriale, a detta dei coordinatori, non deve far pensare di avere tutte le risposte o di poter dire ai colleghi e agli *stakeholders* cosa fare. Questo atteggiamento viene visto, anzi, come potenzialmente pericoloso e controproducente nei termini di un riconoscimento del proprio ruolo.

Consiglierei di non essere troppo concentrato su sè stesso, perché chi svolge questa funzione non se la può permettere questa cosa. E soprattutto è una caratteristica che è bene che non

abbia, perché porta più cose brutte che cose belle. Un'eccessiva autoreferenzialità, non so come dire. (Int. C.4)

Imparare a compendiare un ruolo dove sei tu che assegni, sei tu che dai i carichi, sei tu che hai un ruolo apicale, con quello che è il vissuto di persone che stanno sotto alle indicazioni che dai e viverli come abbastanza alla pari, senza dimenticare che il tuo ruolo è un altro. Saper compendiare l'aspetto di autorevolezza, sapersi far ascoltare, ma nel contempo ascoltare. (Int. C.1)

Se è una persona che lavora da tanti anni io gli direi che noi dobbiamo essere duttili con nuovi approcci. [...] Ascoltare tanto, valorizzare anche piccole risorse e capacità, riprendere solo quando è necessario (ma farlo), avere una relazione calda, di vicinanza, di accompagnamento. Quello che si fa con le famiglie, traslarlo sul gruppo di lavoro. Se invece è una persona che ha poca esperienza, direi proprio tanta umiltà. L'approccio deve essere quello dell'umiltà o certi gruppi di lavoro ti fanno fuori. (Int. C.17)

Consiglierei di ascoltare i bisogni delle persone che va a coordinare. Di non partire troppo da questioni teoriche o presupposti ideologici o deontologici o vattelapesca cosa. Essere nella condizione di umiltà di ascoltare di cosa c'è bisogno. [...] Ci sono coordinatori che vanno a gamba tesa "arrivo io, faccio io, sbrigo io". Un pochino più umiltà in questo ruolo non farebbe male. (Int. C.18)

Il coordinatore deve volgere lo sguardo verso il territorio, verso la rete dei Servizi istituzionali del no profit, deve conquistarsi il ruolo di facilitatore nell'incontro con le realtà che operano nello stesso ambito sociale. Ed è fondamentale sapere e conoscere, nonché riconoscere, il valore che tali risorse rappresentano per la collettività e per il servizio sociale stesso. Favorendo comunicazione e scambio di collaborazione per generare un benessere collettivo. (Int. C.5)

All'interno di questo atteggiamento aperto e accogliente, i coordinatori riportano nuovamente un'attenzione allo specifico del gruppo degli operatori: i *managers* infatti consigliano ai propri ipotetici nuovi colleghi di **considerare l'equipe come il loro bene più prezioso da preservare.**

Mi verrebbe da dire sicuramente considerare l'equipe come il bene più prezioso. La cosa da attenzionare maggiormente, se non tieni conto dell'equipe non c'è coordinatore mi vien da dire. Che senso avrebbe un coordinatore senza equipe? I componenti dell'equipe sono la risorsa, per cui avere cura delle risorse. (Int. C.1)

Di tener conto che è molto importante il lavoro che fanno i tuoi collaboratori in termini di operatori. Che è fondamentale avere il loro consenso rispetto ad alcune cose. (Int. C.13)

Gli darei il consiglio di mettersi a disposizione del gruppo. E mettersi in ascolto del gruppo. [...] Ma il consiglio maggiore è di mettersi in ascolto del gruppo. Perché questo è fondamentale secondo me. (Int. C.9)

Puntare molto sul lavoro di gruppo. Sul condividere qualsiasi cosa con il gruppo, quello che ovviamente può essere condiviso [...] Perché i colleghi sono quelli che ti supportano, ti aiutano e sono quelli che vanno a sopperire la tua mancanza. Nessuno di noi è infallibile. Se c'è questo alla base secondo me il ruolo si gestisce meglio. [...] quello che uno cerca di fare con l'utente, crearlo con il proprio gruppo: l'alleanza. Perché se con l'utente io devo

cercare di creare l'alleanza e cercare di essere empatico, non posso non esserlo con i miei colleghi. (Int. C.7)

Consiglierei di ascoltare i bisogni delle persone che va a coordinare. (Int. C.18)

Gli direi di rimanere disponibile nei confronti dei colleghi, in senso reale. (Int. C.6)

A fianco della cura e della valorizzazione dell'equipe, i coordinatori raccomandano ai neofiti di **formarsi a livello teorico sullo specifico dell'area della tutela minori.**

Innanzitutto di formarsi. Quello che si diceva prima, di assumere una competenza teorica importante. Il coordinatore deve essere un punto di riferimento. Poi ovvio che non è un tuttologo, anzi molto spesso sono gli operatori che ti portano all'attenzione alcune cose di cui tu non sapevi nulla. Ma sicuramente la formazione è un aspetto fondamentale. (Int. C.14)

Preparati bene sul piano tecnico. (Int. C.8)

E se uno non venisse dalla tutela si deve assolutamente formare sul tema. (Int. C.3)

Oltre ad una formazione specifica sul tema della *Child Protection*, i coordinatori raccomandano anche di **formarsi sul ruolo, o quantomeno di avere il più chiaro possibile quali siano i confini di questo ruolo all'interno della propria organizzazione** e le funzioni richieste, formandosi di conseguenza.

Forse nel fare (cosa che io ho fatto ma poco) una formazione sul ruolo. (Int. C.3)

Di avere ben chiaro (anche se è un ruolo che acquisisci nel tempo) quali sono le caratteristiche principali del coordinatore, che non è il vice responsabile. (Int. C.6)

A fianco della formazione, i coordinatori riportano anche l'importanza dell'esperienza sul campo, quindi consigliano ai neo-coordinatori di **darsi del tempo per sperimentarsi all'interno del ruolo.**

E poi direi che è un lavoro che richiede del tempo, perché non si finisce mai di apprendere delle cose. E quindi di permettersi, di darsi questo tempo perché poi l'esperienza verrà da sé e porterà ogni giorno un bagaglio culturale e formativo diverso. [...] che ci sono delle cose che non si apprendono sui libri ma che le apprendi da autodidatta, sperimenti sul campo e sai che è necessario approfondire quella cosa, sai che devi intervenire in quella situazione per arginarla e poi sai che le risorse ti vengono. Le trovi dentro di te. (Int. C.2)

Prendersi del tempo per capire bene. [...] rendersi il tempo per capire sia dal punto di vista organizzativo che come gruppo di lavoro, come prassi, di capire come funziona. (Int. C.12)

In ultimo, i coordinatori consigliano di adottare un **atteggiamento duttile, flessibile e caratterizzato dalla capacità e volontà di mettersi in gioco**, mostrando la capacità di stare nella complessità con un atteggiamento propositivo, curioso e creativo e **tollerando di non riuscire a tenere sotto controllo tutto.**

Sicuramente una grande capacità di mettersi in gioco. Che per me è stato abbastanza difficile, io sono abbastanza permalosa. Però è vero che è positivo. Il mettersi in gioco è sapere che puoi anche rischiare, rischiare che non succede un disastro. Rischiare pensando quale sia la tua caduta. Metterti in gioco. (Int. C.15)

Il suggerimento è quello di non perdere mai la curiosità e la creatività. Il coordinatore deve essere sempre aggiornato rispetto a riflessioni, cambiamenti del territorio nonché i cambiamenti normativi per poter rispondere attraverso l'attività del Servizio al mandato istituzionale, in sintonia con i bisogni manifestati dalla collettività. E a quanto previsto dalla legislazione vigente. (Int. C.5)

In conclusione, i *managers* rivolgono ai colleghi che vanno ad assumere il ruolo un **consiglio relativo al proprio benessere personale**: essi ritengono che anche questo sia un bene prezioso, che ci si debba tutelare all'interno di Servizi come quelli di tutela minorile e che, quindi, sia importante riuscire a **ritagliarsi degli spazi per sé** senza farsi eccessivamente schiacciare da un lavoro che è oggettivamente faticoso.

Occupati anche del tuo benessere personale. Ogni tanto vai alle terme, fai i massaggi perché la psicosomatica aiuta a superare dei momenti difficili. Prenditi cura di te perché non c'è nessuno che lo farà, perché altrimenti rischi di vivere male. O di far finir male le altre persone, quando sei in burn out vai avanti lo stesso solo che massacrati la gente. [...] datti degli orari di lavoro molto ben definiti e attieniti rigidamente a questi orari. (Int. C.16)

Io non sono tanto capace di dare consigli. Quest'intervista è proprio epidermica, di botto, perché non ho preparato niente e mi viene da dire: rilassati. Questo è il consiglio che mi viene da dare. Rilassati, non c'è niente di improponibile in questa roba. Ci si fa del terrorismo sulla tutela minori. Io avverto questa sensazione da parte di assistenti sociali che non la vogliono fare perché hanno paura, è pericolosa, ti esponi continuamente a delle denunce. Ma il nostro è un lavoro che in generale ti espone a queste cose qui, non è che se stai in un comune o in un centro per senza dimora hai meno responsabilità. (Int. C.10)

8.1.4.11 Vuole aggiungere qualcosa?

I contenuti emersi dalle interviste sono stati molti ed eterogenei, ma si è pensato comunque di chiudere l'intervista chiedendo ai coordinatori se avessero qualcosa da aggiungere a quanto trattato.

La maggioranza di loro si è espressa dichiarando di non voler aggiungere nulla, ritenendo l'intervista abbastanza completa: questo dato è significativo rispetto alla loro percezione che i principali temi connessi al proprio ruolo fossero stati trattati.

I coordinatori hanno colto l'occasione di questa ultima domanda, tuttavia, per comunicare il proprio apprezzamento rispetto al fatto che ci sia stato interesse ad approfondire questo ruolo perché a loro parere ce n'è necessità: **non è un ruolo conosciuto e spesso non è nemmeno riconosciuto. La loro speranza è che l'occasione della ricerca possa dare input a percorsi formativi o di accompagnamento sul ruolo** e molti di loro hanno richiesto di avere un rimando rispetto alle elaborazioni della ricerca.

Semplicemente sono contenta che è un argomento che viene approfondito. Perché magari è un ruolo che si dà per scontato però ci sono tante variabili dentro questo ruolo. Quindi mi fa piacere che venga approfondito. (Int. C.2)

La cosa che mi auguro è che ne possa venire fuori una proposta che sia o nella direzione più dell'accompagnamento formativo, piuttosto che in generale un tavolo di condivisione o quant'altro. Ma qualcosa che possa mettere a fuoco anche questa dimensione professionale di cui tutti siamo stati al corrente, perché un coordinatore tutti l'abbiamo avuto, ma per cui passano sempre in secondo piano le caratteristiche che deve avere, le funzioni, il ruolo e quant'altro. Questa cosa mi piacerebbe poi che ci fosse questa prospettiva. (Int. C.4)

Tengo a sottolineare che è un problema che questa figura (e questo ruolo), soprattutto se è un ruolo solo ed esclusivamente tecnico, non sia profilata. Per cui questa mancanza consente che nel calderone ci finiscano tante competenze, richieste anche non proprie. [...] Sono dei temi delicati ed interessanti su cui sicuramente bisogna fare della riflessione congiunta e fare una riflessione che produca un esito in termini di chiarimento e in termini di assunzione di responsabilità istituzionale meglio definita. (Int. C.1)

In questo momento non mi viene in mente nulla se non che sono curiosa di sapere questi esiti. Perché credo siano poi fondamentali per poter avviare all'interno del nostro gruppo una riflessione sul nostro ruolo e su come renderlo più efficace. Questo si potrebbe essere un inizio di altri pensieri. Non mi viene in mente altro. (Int. C.12)

9 IL RUOLO DEL COORDINATORE DEI SERVIZI TUTELA MINORI IN LOMBARDIA: RIFLESSIONI CONCLUSIVE

In conclusione di questo percorso di ricerca, vorrei enunciare in sintesi i principali aspetti che ritengo di aver esplorato in via preliminare: c'è la consapevolezza di non aver svolto un lavoro esaustivo ma di aver iniziato un interessante percorso di riflessione che pone le basi per eventuali e più consistenti approfondimenti.

E' certamente vero che i dati non parlano da soli (Van Maanen, 1986, in Bruni, 2011) e questo sembra particolarmente chiaro in merito a dati qualitativi raccolti da un osservatore che, necessariamente, si avvale di un filtro personale. L'attività di interpretazione dei dati è principalmente un atto creativo dei ricercatori (Bruni, 2011).

Anche la presentazione dei risultati di una ricerca è una storia, in cui i diversi elementi ed eventi emersi vengono messi in relazione, producendo un nuovo insieme di significati (Van Maanen, 1998, in Bruni e al., 2000, p. 157-158).

Uno degli aspetti interessanti dell'indagine è stato sperimentare quanto la raccolta dei dati, la loro interpretazione e la stesura del *report* finale, siano strettamente connessi e capaci di aprire nuove strade di riflessione. La ricomposizione dei dati in uno schema interpretativo capace di andare oltre i singoli coordinatori e le singole organizzazioni, in una storia che tenga conto delle singole storie nel crearne una nuova e diversa, è parso un passaggio certamente faticoso ma nello stesso tempo entusiasmante. La ricerca di elementi ricorrenti e di frasi che hanno permesso di dare forma concreta ai concetti teorici e di fornire una rappresentazione il più possibile esaustiva della complessità osservata, ha caratterizzato tutta la fase di analisi e interpretazione dei dati raccolti.

Osservando con un sguardo riflessivo il lavoro svolto, è presente comunque la consapevolezza che la storia da me narrata è solo una delle storie possibili, né migliore né peggiore di altre.

Ripartendo dalla domanda di ricerca che ha costituito il filo conduttore del presente lavoro di tesi, ovvero "*cosa contraddistingue la pratica operativa dei coordinatori nei Servizi Tutela Minori lombardi?*", si riporta che per esplorare l'oggetto di interesse si sono dovuti prendere in considerazione oggetti di analisi diversi ma correlati. La ricerca ha quindi adottato linguaggi e strumenti diversi: questo accostamento mi consente di evidenziare una molteplicità di aspetti degni di nota.

In questa sede non ripercorro tutti i dati emersi dall'analisi dei questionari o dalle interviste, come svolto in precedenza, nonostante siano tutti di estremo interesse: trovo più funzionale riportare delle riflessioni sintetiche e trasversali che mi hanno colpito e che spero diano adito a nuovi approfondimenti successivi.

La ricerca ha avuto un andamento dal macro al micro, iniziando a prendere in esame aspetti di contesto per poi arrivare fino alle singole esperienze dei coordinatori lombardi: questo viaggio è stato interessante e per molti versi ha rivelato elementi eterogenei ma coerenti.

Partendo dalle riflessioni sull'indagine preliminare, essa mi ha permesso di osservare come il panorama lombardo della tutela minorile si confermi un insieme di scelte plurime e differenziate, all'interno delle quali sembra però andare confermandosi (facendo anche il raffronto con ricerche precedenti¹³) **un trend da parte dei Comuni verso forme di gestione associata del Servizio Tutela Minori**, in linea con l'incentivo delle normative nazionali e regionali.

¹³ Cabiati, 2015.

Gli Ambiti sociali territoriali lombardi si stanno sempre più accorpando e i **Servizi Tutela Minori sono diminuiti numericamente** (nel 2015 erano 259 e nel 2018 ne ho rilevati 219), assumendo dimensioni via via più ampie: la gestione associata appare incentivata da un lato dalla natura della progettazione zonale prevista dalla legge 328/2000 e dall'altro dalle linee di indirizzo proposte dalla Regione Lombardia. Inoltre la scelta della gestione associata dei Servizi che si occupano di tutela dei minori ha costituito, per molti Comuni, in particolare quelli di dimensione molto ridotta, l'unica strada percorribile per costituire e mantenere un Servizio altrimenti molto oneroso e difficilmente sostenibile.

A tal proposito, dalla presente ricerca emerge che la legge 328/00 sembra aver dato stimolo anche alla nascita delle figure dei coordinatori di questi Servizi Tutela Minori, oggetto della ricerca: con il ritorno presso i Comuni (accorpati in Ambiti territoriali) della funzione di tutela dei minori, infatti, si è avvertita all'interno degli enti locali la necessità di individuare figure che potessero presidiare in modo funzionale questa funzione.

Ciò che si osserva allo stato attuale è che tale ruolo è connesso in modo significativo con la forma associata di gestione (il **75% dei coordinatori esercita in un Servizio associato**): questo dato fa pensare al fatto che, **laddove il Servizio Tutela Minori diventa più grande o comunque più complesso comprendendo più enti locali, cresce la necessità di separare la gestione manageriale della tutela minori da quella degli altri ambiti** sociali di cui si occupa un Comune.

In questi casi, infatti, il responsabile del settore Servizi alla persona dell'ente locale (o dell'Ambito), figura potenzialmente ipotizzabile come *manager* del Servizio tutela minori, deve occuparsi della gestione manageriale anche degli altri settori e spesso il tempo a disposizione non è sufficiente per adempiere a tutto. Ciò che ha messo in evidenza la ricerca, inoltre, è che **la preparazione tecnica specifica è un requisito fondamentale per poter esercitare il ruolo di coordinatore in *Child Protection*** e non è detto che tutti i responsabili di Servizio posseggano questa caratteristica.

Si è osservato, inoltre, che **al crescere della dimensione dei Servizi Tutela Minori** ciò che accade è che **le equipe diventano pluriprofessionali**: se in organizzazioni di piccole dimensioni si ritrovano prevalentemente assistenti sociali, nei Servizi di maggiori dimensioni vediamo comparire anche psicologi ed educatori. Nella lettura dei coordinatori, questa pluriprofessionalità è una ricchezza ma probabilmente essa richiede risorse di cui i Servizi di piccole dimensioni non possono disporre.

Altro elemento interessante emergente dall'indagine preliminare è stato quello relativo al consolidarsi della figura del coordinatore tutela minori all'interno del panorama lombardo: essendo passati quasi 20 anni dalla legge 328/00, ritroviamo un quadro attuale dove **il 90% dei Comuni lombardi ha un coordinatore del Servizio Tutela Minori** a cui far riferimento. Questo elemento fa pensare al fatto che proporre riflessioni sul ruolo, almeno in Lombardia, possa risultare interessante in quanto **il ruolo è significativamente presente nei Servizi di Tutela Minori**.

La concreta presenza di queste figure nel sistema di *Child Protection* lombardo, inoltre, si accompagna anche ad una **significativa formalizzazione del loro ruolo** all'interno delle organizzazioni di tutela minorile: quasi il 75% dei coordinatori, infatti, vede riconosciuto il ruolo nella documentazione formale del proprio ente e il 58% di loro percepisce un riconoscimento economico collegato allo stesso. Ciò significa che anche i Comuni hanno

maturato un percorso che li ha portati a consolidare la presenza del coordinatore all'interno dei propri Servizi Tutela Minori: nato per necessità, questo ruolo è stato poi riconosciuto e gli è stata data continuità all'interno delle organizzazioni.

A testimonianza di ciò, si rileva anche che **la maggior parte di questi *managers* è dipendente di ente pubblico**, quindi fa stabilmente parte di un organigramma comunale. Sembra avviata una tendenza, che per ora coinvolge i coordinatori anagraficamente più giovani, all'esternalizzazione del ruolo a dipendenti di enti privati (prevalentemente cooperative sociali) ma questa fattispecie sembra essere ancora contenuta. A proposito di approfondimenti successivi, sarebbe interessante monitorare longitudinalmente questo aspetto per appurare se vi sia un *trend* o meno in questo senso: l'interesse non è rintracciabile, ovviamente, al mero dato della tipologia di contratto dei coordinatori ma alla scelta dei Comuni di investire sul livello manageriale di questo tipo di Servizi. Un contratto con l'ente pubblico, infatti, espone in misura minore al cambiamento e simbolicamente può essere interpretato come una scelta degli enti locali di tenere al proprio interno la gestione di una funzione così rilevante e delicata.

Tornando alla realtà dei coordinatori, essa appare ormai consolidata nelle organizzazioni di *Child Protection* lombarde, tuttavia la ricerca ha colto **la percezione dei *managers* rispetto al fatto che il proprio ruolo sia scarsamente conosciuto e riconosciuto**: questa discrepanza è interessante, in quanto può rivelare il fatto che **il riconoscimento formale della propria figura non basta ai coordinatori per avere la percezione di essere riconosciuti dalle proprie organizzazioni**.

I coordinatori individuati (119 in totale) si sono mostrati molto disponibili e collaborativi all'interno della ricerca, esplicitando **grande interesse al fatto che venisse prodotta conoscenza sul loro ruolo**. La sensazione costante, avvertita in ogni fase della ricerca, è stata quella di svolgere un'indagine in cui anche loro credevano: spesso è stata esplicitata, nei questionari ma anche nelle interviste, la soddisfazione rispetto al fatto che qualcuno avesse intercettato la peculiarità e la delicatezza del loro ruolo e avesse in mente di produrre materiale utile alla riflessione su di esso.

Questi *feedback* hanno sicuramente concorso a motivarmi e a far sì che la ricerca facesse emergere molti contenuti interessanti perchè sentiti come importanti dai diretti interessati.

Guardando alle caratteristiche dei coordinatori dei Servizi Tutela Minori lombardi, o forse dovremmo parlare di coordinatrici perchè quasi il 90% di loro è di sesso femminile, emerge come essi siano **professionisti tendenzialmente maturi dal punto di vista anagrafico, in prevalenza assistenti sociali specialisti, con un solido *background* operativo nell'area della tutela minori alle spalle**. Hanno sperimentato il lavoro a diretto contatto con le famiglie ricoprendo i ruoli più diversi e maturando, non senza fatica, una solida esperienza rispetto all'accompagnamento alle famiglie ma anche a cosa significhi essere un operatore di un Servizio Tutela Minori.

Ho intercettato *managers* con un **alto profilo dal punto di vista della formazione professionale specifica**, affiancata da una **grande passione per quest'ambito di lavoro**: proprio questa passione li ha portati a resistere all'interno di un ambito complesso come quello della tutela minori, dove le pressioni e le richieste sono molte ed eterogenee.

Questa passione viene alimentata non solo dall'interesse personale e da un'esperienza pregressa come operatori, ma anche dal fatto che molti di loro sperimentano tutt'ora il lavoro a diretto contatto con l'utenza.

La **compresenza dell'esercizio del ruolo di coordinatore e l'attività a diretto contatto con le famiglie** è stata un dato non previsto ed emergente dalla ricerca. Esso è parso legato prevalentemente a due ragioni: l'essere vicino all'operatività permette loro innanzitutto di essere un supporto autorevole e presente per gli operatori che accompagnano e in secondo luogo di alimentare la propria motivazione. L'incontro con le famiglie, infatti ricorda ai coordinatori la *mission* del loro lavoro (tendere al benessere dei minori e delle famiglie) e non li fa allontanare troppo da quelle che sono le esigenze delle famiglie e dei territori con cui lavorano.

Il ruolo di coordinatore tutela minori è collocato come abbiamo accennato sul livello del *middle management* delle organizzazioni, a scavalco tra il livello del *top management* e quello operativo. Questo ruolo di connessione è complesso perché li posiziona al crocevia tra istanze e prospettive diverse, che vanno a costituire un'ulteriore eterogeneità da gestire in aggiunta a quella già presente nel contesto mutevole e poco prevedibile dei Servizi alla persona, che richiedono flessibilità e messa in gioco continua.

Questo posizionamento all'interno delle organizzazioni, tuttavia, è anche molto importante all'interno dei Servizi: come affermava Barnard, il saper mantenere un equilibrio tra gli obiettivi dell'organizzazione e le motivazioni personali dei membri garantisce la continuità nel tempo delle organizzazioni (Barnard, 1968). I coordinatori possono creare le condizioni affinché abbiano luogo processi virtuosi, che coinvolgono gli operatori e il livello dirigenziale (Arnkil, 2012).

I coordinatori descrivono il proprio ruolo in termini profondamente relazionali, in quanto la loro pratica professionale non si appiattisce né sul polo dell'organizzazione né su quello degli operatori. **Essi infatti agiscono sulle relazioni tra i collaboratori e tra essi e l'organizzazione, dando senso ai processi:** in questo senso essi contribuiscono profondamente nel dare forma ai Servizi dove operano e nel renderli contesti profondamente riflessivi e capaci di cambiamento ed evoluzione, rifacendoci alla concezione di apprendimento organizzativo di Schon (Schon, 1974). Essi riconoscono l'interdipendenza dei livelli organizzativi interni e cercano costantemente di armonizzarli, mirando ad un funzionamento efficace del Servizio ma anche alla costruzione di un buon clima organizzativo.

La ricerca ha preso in esame le relazioni che i *managers* intrattengono su entrambi i versanti, quello del *top management* e quello degli operatori.

Rispetto al rapporto con i propri responsabili, i *managers* evidenziano una delicatezza legata al rischio di sovrapposizione e ad una scarsa definizione delle differenze tra i due ruoli. Sembra che, invece, questa sia un'attenzione importante da tenere all'interno dei Servizi: potenzialmente avere due ruoli diversi può portare ad un presidio più funzionale e maggiormente sostenibile in termini di tempi, ma il medesimo aspetto può rivelarsi un grande rischio se la diversità tra i due ruoli non viene adeguatamente gestita e regolata.

Il responsabile di Servizio, infatti, può essere un grande supporto per i coordinatori ma allo stesso modo può rendere molto faticoso l'esercizio del loro ruolo: questa coppia di lavoro, quindi, è potenzialmente preziosa per le organizzazioni di tutela minorile ma attualmente

le competenze appaiono ancora sfumate. Per ora, solo nella città di Milano si è intercettato un percorso formativo interno atto a definire meglio le competenze e funzioni specifiche delle due figure. Su questo aspetto, quindi, molto resta ancora da fare nei Servizi Tutela Minori lombardi.

Rispetto invece alla gestione del rapporto con i propri operatori, i coordinatori hanno esplicitato in più occasioni come questo aspetto sia centrale nella propria attività: **il rapporto con il proprio gruppo di lavoro appare come lo specifico di questo ruolo**, si avverte che su di esso i *managers* si sono interrogati e che su di esso quotidianamente si sperimentano molto.

Per i coordinatori lombardi gli operatori non sono solo colleghi da accompagnare e sostenere, tanto meno a cui dare disposizioni da eseguire, ma **reali risorse all'interno dei propri Servizi e supporto imprescindibile per la propria attività**. Il *manager* è consapevole che, oltre alle tradizionali e indispensabili funzioni a livello gestionale, gli viene richiesto un contributo che non è quello di avere persone ubbidienti e diligenti, bensì persone coinvolte, innovative e creative che vivono quando lavorano, avendo come riferimento del loro agire un'idea del lavoro capace di generare e rigenerare umanizzazione delle relazioni di scambio (Donati, 2001). Essi riconoscono l'importanza degli aspetti informali del lavoro e delle sue componenti espressive ed emotive.

La **quotidiana e costante vicinanza, non solo fisica ma anche emotiva**, caratterizza quindi i legami tra i coordinatori e i propri operatori: tutti i *managers* riportano l'importanza di ascoltare attentamente sia le opinioni che i bisogni dei propri operatori, di comportarsi in modo diverso in funzione della persona con cui si trovano a lavorare e di modellarsi in base alle caratteristiche di personalità di ognuno. Essi sviluppano approcci e competenze diverse per gestire relazioni con persone differenti (Hill, 1992) e questo richiede loro spiccate doti relazionali. Le competenze legate al *diversity management* (Cuomo e Mapelli, 2007; Padua, 2008) appaiono quindi centrali nella pratica di questi coordinatori: essi intercettano e gestiscono la diversità non solo sul versante esterno delle proprie organizzazioni (essendo l'interfaccia con gli altri Servizi e con i soggetti che a vario titolo abitano i territori) ma anche su quello interno.

In linea con precedenti ricerche (Wilson, 2009; Harlow e al., 2013), anche i *managers* che hanno partecipato a questa ricerca hanno riportato di dedicarsi al sostenere gli operatori per mantenere ed accrescere la loro capacità di lavorare efficacemente, in modo autonomo e creativo, in particolare nei momenti di difficoltà.

Il tema della **forte esposizione emotiva** degli operatori è emerso in maniera significativa dalle parole dei coordinatori che hanno partecipato all'indagine ed è sembrato essere un **tratto caratterizzante l'ambito della tutela minori**: molto più che in altre aree di lavoro sociale, infatti, al coordinatore di *Child Protection* viene richiesto di accompagnare i propri operatori anche su questo versante. I *managers* hanno evidenziato chiaramente come **a fianco di una referenza organizzativa e di un accompagnamento più tecnico, infatti, sia necessaria una cura verso il benessere degli operatori**: a loro parere questo riduce il rischio di *turn over* all'interno dei Servizi (insieme ad altri fattori in precedenza elencati) e soprattutto permette che i colleghi che lavorano a contatto con l'utenza svolgano le proprie funzioni in modo qualitativamente migliore in favore delle famiglie.

L'interessante dato emerso a riguardo di questo rapporto intenso tra coordinatore ed operatori è la **reciprocità** e l'attenzione dei *managers* nel far esprimere i propri collaboratori al meglio, in modo creativo e sintonico alle loro attitudini.

La gestione delle persone all'interno delle organizzazioni è stata per decenni oggetto di riflessione, dalla quale sono emerse numerose teorie, anche tra loro diverse, che avevano un punto di incontro: l'idea di percepire le persone come dei subordinati (Mintzberg, 2010).

La partecipazione le manteneva subordinate, perché intendeva che essa fosse concessa dall'autorità del *manager*; che manteneva pienamente il controllo. E il termine empowerment, in seguito, non cambiò questa realtà, perché indicava di per sé che il potere restava con il *manager*. I lavoratori veramente empowered, come [...] le api negli alveari, non aspettano i doni dei loro *manager*; sanno che cosa sono lì a fare e lo fanno, semplicemente. (Mintzberg, 2010, pag. 77).

Nella presente tesi si è riportato il pensiero di Gagliardi (Gagliardi, 2004) in merito al rischio che gli studi sul *management* simbolico-culturale si concentrassero prevalentemente sul potenziale che l'azione simbolica porta con sé nei termini di controllo esercitato dai *managers* sui dipendenti, in vista dei fini posti dalle organizzazioni, piuttosto che sul potenziale che l'azione simbolica e culturale dei *managers* può avere rispetto agli aspetti emancipatori dei dipendenti e degli *stakeholders*. Gli elementi emersi nella presente ricerca, invece, vanno proprio in questa direzione.

I coordinatori lombardi, infatti, riportano di interpretare il proprio ruolo ponendo **attenzione a favorire un clima organizzativo piacevole ed accogliente** (ad es. richiamano l'importanza di promuovere ascolto e rispetto reciproco, ritagliarsi momenti conviviali e piacevoli tra colleghi, l'importanza di avere spazi decorosi in cui operare), a **preservare la componente umana interna al Servizio e a contenere aspetti di rigidità e burocratizzazione** che potrebbero limitare la libera espressione dei propri collaboratori.

La funzione di accompagnamento agli operatori che i coordinatori tutela minori lombardi svolgono appare strettamente legata al concetto di **empowerment**, che a loro parere ricopre un ruolo cruciale nelle proprie organizzazioni.

E' da tempo riconosciuta l'idea che il fine ultimo degli operatori, e più in generale dei Servizi che si occupano di persone che tentano di fronteggiare i loro problemi di vita, sia quello di rendere tali persone in grado di fare, di autodeterminarsi, in una sola parola di potenziarle. L'*empowerment* è un processo che comporta il sentire di avere potere, di essere in grado di fare; dalla prospettiva di coloro che lo facilitano, significa invece evitare iniziative che possano influire negativamente sul senso di potere delle stesse (Folgheraiter, 1998). L'*empowerment* è quindi sia un sentimento, uno stato psicologico, (cioè la convinzione della persona di poter agire o di essere in grado di farlo), sia una strategia operativa, che consiste nell'attenzione a relazionarsi con le persone in modo da non minare la loro autodeterminazione (Folgheraiter, 1998).

In questo senso l'azione del coordinatore che svolge la sua opera nei Servizi Tutela Minori, corre su due binari distinti ma paralleli: **da un lato egli promuove Servizi e modalità organizzative capaci di favorire l'empowerment delle famiglie** che si avvicinano ai Servizi stessi, promuovendo tra i suoi collaboratori la capacità di vedere le persone e di lavorare con loro nell'ottica di potenziarle; **dall'altro deve essere capace di potenziare e rendere empowered i propri collaboratori, dando loro potere, facendoli sentire in grado di fare.**

I coordinatori coinvolti dalla ricerca sono apparsi molto impegnati e convinti su questo versante: pensiamo al fatto che hanno identificato i propri operatori come principali supporti al proprio operato, al fatto che hanno esplicitato che la loro principale finalità è quella di accompagnarli in modo personalizzato e valorizzante o alla grande importanza che hanno attribuito al fatto che un coordinatore non sia autoreferenziale e direttivo ma umile e sempre in ascolto dei colleghi.

Il ruolo di coordinatore emerge quindi come profondamente connesso ad una funzione di empowerment organizzativo, inteso come consapevolezza dell'impossibilità di crescita e di sviluppo di un'organizzazione a prescindere dalla crescita e dallo sviluppo delle persone che la compongono (Gui, 2009). In questa ottica, il *manager* utilizza strategie intenzionali per rafforzare il potere dei propri collaboratori, non raccoglie in sé il potere di fare ma lascia le persone libere di assumersi le proprie responsabilità e sperimentarsi.

Gui evidenzia che l'*empowerment* nelle organizzazioni è strettamente correlato con la sicurezza psicologica percepita dalle persone che fanno parte dell'organizzazione stessa, che deriva dalla sensazione di essere valorizzato nella propria attività e di potersi esprimere in maniera libera e creativa. La capacità del *manager* di promuovere un ambiente di lavoro nel quale le persone possano sentirsi valorizzate e in cui possano portare il proprio contributo in maniera attiva e propositiva può avere effetti positivi sia a livello di benessere e di *empowerment* del singolo, sia dell'intera organizzazione (Gui, 2009).

L'esperienza dei coordinatori lombardi testimonia, da questo punto di vista, un'innovativa modalità di pensare e interpretare sia l'organizzazione che le relazioni di lavoro, rivedendo profondamente il concetto di *management* classico: la concreta pratica lavorativa di questi coordinatori sembra molto distante da logiche managerializzate e burocratiche, che vengono percepite invece come rischi connessi al ruolo.

La loro preoccupazione è invece rivolta a creare un clima organizzativo non giudicante, accogliente e trasparente, in cui ognuno possa avere spazio di pensiero e di azione libera. Questo atteggiamento orientato alla creatività e alla riflessività pratica (Giddens, 1990, 1994) è ancor più significativo se connesso ad un tratto caratterizzante l'ambito della tutela minori, ovvero il **rapporto con l'autorità giudiziaria**. Quest'ultima, per propria natura, assume decisioni, prescrive interventi e crea pressione (in termini di responsabilità) sui Servizi di *Child Protection*. La normativa che regola l'ambito della tutela minori, come abbiamo visto, è molto nutrita ed in continuo aggiornamento: il timore di infrangere qualche norma o di diventare oggetto di attacchi da parte di legali è molto presente negli operatori che lavorano in questo ambito.

In rapporto a ciò, approcci manageriali classici basati su procedure dettagliate e su forme di controllo pervasive potrebbero risultare seducenti, in quanto apparentemente connesse ad una maggiore tutela e sicurezza: i coordinatori lombardi tuttavia hanno

sottolineato quanto sia importante distanziarsi da logiche di questo tipo, attrezzandosi sicuramente con una solida competenza giuridica ma anche **preservando uno spazio di autonomia in cui la propria professionalità e quella degli operatori possa esprimersi** in modo creativo ed innovativo.

A loro parere, inoltre, la rigidità connessa a procedure standardizzate e l'adesione acritica alle disposizioni dell'autorità giudiziaria portano ad uno scollamento rispetto ai bisogni e ai tempi delle singole famiglie, allontanando i Servizi Tutela Minori dalla loro specifica *mission* professionale. A loro parere è necessario invece **sostare nella complessità**, tollerando di non poterla controllare ma comunque adottando, e facendo assumere ai propri operatori, un atteggiamento riflessivo e propositivo (Lawler e Bilson, 2009; Raineri, 2004a).

Tornando alla necessità di prendere le distanze da un modello di *empowerment* legato al concetto di subordinazione, il metodo del *Relational Social Work* (Folgheraiter, 1998, 2011, 2017) propone una visione interessante: *l'empowerment* relazionale. *L'empowerment* relazionale è una strategia operativa in cui tutti i soggetti coinvolti accrescono il proprio potere, in contrasto con la classica interpretazione di *empowerment* unidirezionale, in cui qualcuno dà potere e qualcun altro lo assume su di sé.

L'empowerment relazionale si gioca sulla cessione del proprio potere; in questa ottica l'operatore cede intenzionalmente una parte del suo potere agli individui, in questo modo il primo non perde il potere, ma lo trasferisce sulle persone e successivamente lo recupera accresciuto. L'utente (così come gli altri membri della rete) è alleato del professionista nel raggiungere il fine condiviso; se lo scopo viene raggiunto entrambi ne otterranno un profitto: l'operatore sarà riuscito ad offrire quell'aiuto che rappresenta la sua *mission* professionale ed istituzionale e l'utente avrà migliorato la propria situazione. Nel lavoro sociale, *l'empowerment* consiste in un approccio professionale in cui gli operatori sociali agiscono per produrre un incremento di potere negli utenti in due modi: rinunciando a una parte del proprio potere professionale a favore degli utenti e realizzando strategie intenzionali per rafforzare il potere delle persone (Folgheraiter, 1998).

È chiaro, quindi, che un approccio di tipo direttivo, dove l'esperto impartisce disposizioni ai beneficiari del suo intervento, non sostiene il loro senso di *empowerment*: anche un comportamento esattamente opposto, tuttavia, in cui si lascia fare all'utente senza dare supporto e rinforzo, non sviluppa *l'empowerment* perché la persona sarà maggiormente esposta al fallimento e non verrà rinforzata nel suo senso di autoefficacia. Potenziare *l'empowerment* significa distanziarsi tanto da una visione incentrata esclusivamente su di sé, tanto allontanarsi da una concezione troppo improntata sull'altro, dove la persona viene lasciata sola nell'affrontare il suo problema in una logica di *laissez faire*. Il vero *empowerment* relazionale propone il paradigma del noi, dove l'operatore accompagna la persona, senza sostituirsi, trasmettendo a lei fiducia nelle sue capacità. E proprio la fiducia è la forza che sostiene l'aiuto.

Ciò, naturalmente, può essere traslato anche nella relazione coordinatore-operatori, in una logica in cui il **manager cede una parte del proprio potere ai propri collaboratori in modo che essi possano aumentare il loro, mantenendo però una presenza costante al loro fianco evitando deleghe eccessive ma assumendosi invece le proprie responsabilità.**

I coordinatori descrivono come una propria funzione centrale quella di stare vicini ai propri operatori e fornire loro linee guida (soprattutto a livello metodologico e tecnico), perché avvertono la necessità nei colleghi di qualcuno che li guidi: tale funzione, però, è svolta tenendo sempre l'attenzione nel non sostituirsi a loro e nel non imporre la propria prospettiva e il proprio sapere a danno del loro.

Volendo intersecare il pensiero più afferente alla teoria di *social work* e quello più proveniente dalla sociologia delle organizzazioni, richiamiamo Argyris (1958) e il suo invito a superare il contrasto tra le istanze individuali e quelle organizzative abbracciando una visione più connessa e relazionale tra i due aspetti.

I *managers* che lavorano nei Servizi Tutela Minori lombardi adottano più punti di vista e appartenenze multiple, talvolta tra loro contrastanti: da un lato devono tenere presente il proprio ente di appartenenza, dall'altro lato l'orizzonte professionale; da una parte i vincoli espressi dal Tribunale per i Minorenni tramite un decreto, dall'altro i vincoli sociali ed economici dei Comuni; a monte c'è il dirigente, a valle ci sono gli operatori e le famiglie. Come anticipato, si tratta di stare nella complessità e agire un'appartenenza che la natura stessa del lavoro sociale e le sollecitazioni provenienti dall'esterno rendono problematica e complessa (Galli, Tomè, 2010).

Il coordinatore tutela minori, assumendo un atteggiamento *empowering* verso tutti i soggetti con cui lavora e presidiando il fatto che venga perseguita la finalità del loro benessere, **svolge un ruolo profondamente culturale all'interno delle organizzazioni,** promuovendo connessioni ed integrazioni tra i diversi livelli, mediazioni tra istanze diverse nonché processi di attivazione fortemente evolutivi per il Servizio che coordina e per gli operatori che vi lavorano (Schein, 1985; Lawler e Bilson, 2009).

A fianco di questa capacità di stare nella complessità con un'attitudine proattiva, un tratto che pare caratterizzare il coordinamento nell'ambito della tutela minori è la **necessità di essere sempre disponibili ad aggiornare il proprio metodo di lavoro e a mettersi in gioco:** le frequenti evoluzioni normative e giuridiche, nonché i bisogni mutevoli e sempre più complessi delle famiglie, richiedono di non dare mai per assodate le proprie conoscenze e competenze. Ai coordinatori è richiesto, infatti, di stare al passo con i cambiamenti che il sistema della *Child Protection* evidenzia, non pretendendo di avere risposte o soluzioni certe ma invece mostrando capacità di adattamento, creatività e flessibilità.

I professionisti che ho intercettato, hanno mostrato una **forte attitudine riflessiva e una volontà di dare senso al proprio lavoro più che di ottenere *performance* soddisfacenti dal proprio Servizio e dai propri operatori.**

Essi sono parsi professionisti in stretta connessione con la propria organizzazione, capaci di considerare le regole e i vincoli che questa pone come condizioni necessarie alla propria azione ma anche prodotto e conseguenza del proprio agire. In questa concezione lo spirito critico e la capacità d'azione riflessiva del *manager*, nonché l'interazione tra la sua azione e quella degli operatori, permettono all'organizzazione di evolvere e cambiare in modo costruttivo.

Essi, oltre ad esercitare la riflessività (Sicora, 2010; Giddens 1990) a livello personale, la facilitano a tutti i livelli in cui sono coinvolti: portano ai *top managers* sollecitazioni che provengono dal livello operativo e dal rapporto con i territori, così che il proprio Servizio possa recepire le esigenze emergenti e rendono partecipi gli operatori di riflessioni

trasversali, portandoli a rallentare la propria attività per ampliare lo sguardo e osservare il proprio operato in termini critici e riflessivi. Le organizzazioni di *Child Protection* che questi *managers* coordinano, quindi, si caratterizzano pienamente come *strutture di pensiero e sistemi di pratiche pensanti* (Weick, 1969): all'interno di esse, **il coordinatore ricopre un ruolo di facilitazione della riflessione condivisa.**

Anche le relazioni con il territorio e la creazione e il mantenimento della rete dei rapporti informali appare essere un aspetto centrale dell'attività dei coordinatori: nel loro lavoro quotidiano essi si sforzano di prendere parte alla realizzazione di un sistema di Servizi in cui la partecipazione e il coinvolgimento di operatori, società civile e famiglie giocano un ruolo centrale.

La funzione di tutela dei più piccoli emerge, nelle loro parole, come gestita a più mani e basata sul **lavoro di rete tra Servizi e soggetti diversi**: la competenza di creare e gestire queste relazioni, in rappresentanza della propria organizzazione, è infatti una competenza che viene richiesta loro. A questo proposito, è emersa la preoccupazione che i Servizi Tutela Minori vengano un po' isolati: a causa della loro delicatezza e specificità, infatti, sembrano un mondo a sé stante, che a volte intimorisce o con cui risulta troppo impegnativo relazionarsi. Su questo fronte i *managers* riportano che vi sia molta strada da fare, ma anche in questo caso esprimono questa considerazione basandosi su dimensioni di senso, più che pratico-operative: con i soggetti esterni, infatti, vengono riferiti protocolli d'intesa o lavori condivisi sulle prassi operative che regolano le collaborazioni reciproche in modo più o meno funzionale; ciò che manca è una riflessione condivisa sul concetto di tutela minori e sui modelli di lavoro in quest'area di lavoro sociale. A loro dire, ciò che manca e che servirebbe, invece, sono spazi di riflessione condivisa su aspetti più trasversali e legati a presupposti, assunti di base e finalità da perseguire all'interno dell'ambito della tutela minori.

I coordinatori si sentono molto ingaggiati, anche se un po' scoraggiati, su questo fronte: ciò che colpisce, comunque, è che **essi ambiscono a promuovere riflessione condivisa anche all'esterno del proprio Servizio e che ritengono che i territori *in primis*, ma anche gli altri Servizi, siano indispensabili alla propria attività** e all'evoluzione positiva del sistema di *Child Protection*.

Il loro raggio d'azione, quindi, travalica un po' i confini della propria specifica organizzazione, nonostante questo aspetto aumenti la complessità del già delicato quadro che si trovano a gestire: ai loro occhi è impensabile e anche non promettente pensare alla propria organizzazione come un mondo chiuso e iper-specializzato.

La tutela dei minori, nel loro riferito, è un processo che emerge dall'interazione tra soggetti diversi che condividono responsabilità diverse (soggetti istituzionali, terzo settore, soggetti della società civile) (Aa. Vv, 2004, in Galli, Tomè, 2010) e sentono che una finalità del proprio lavoro sia proprio presidiare e facilitare la comunicazione interna a questa rete.

I coordinatori, inoltre, riportano uno spaccato dei territori e delle famiglie molto diverso da quello che avevano incontrato da operatori: i bisogni che incrociano attualmente sono molto più complessi ed eterogenei, non è più funzionale a loro parere un sistema che affianca interventi settorializzati ma è necessario **osservare le famiglie nella loro globalità**, integrando competenze e funzioni.

Il lavoro che i coordinatori spendono all'esterno del proprio Servizio, quindi, vede una **finalità più legata all'operatività** (facilitare la collaborazione tra soggetti diversi così che i propri operatori possano beneficiare del supporto di una rete) **ma anche un obiettivo più culturale di diffusione di una certa idea di tutela e lavoro con le famiglie**. Essi si assumono tale responsabilità attraverso azioni concrete e quotidiane nell'ottica di promuovere la *care*, quell'interesse umano di tensione al benessere non solo nei confronti delle singole persone ma dell'intera collettività.

In questo senso, dalla ricerca emerge la figura di un coordinatore capace di impegnarsi in Servizi con una **forte impronta relazionale ed etica**, in cui il senso morale è riconosciuto come un valore portante che indirizza l'agire. Vi è una particolare attenzione agli aspetti etici e all'adesione ad un insieme di valori e principi che favoriscono la giustizia sociale ed economica. Termini quali equità, ascolto, rispetto, attenzione, trasparenza e non emarginazione sono stati nominati nei questionari e nelle interviste, sembrano appartenere al loro linguaggio e sembrano guidare il loro agire e le loro riflessioni.

I coordinatori dei Servizi di *Child Protection*, almeno nell'esperienza lombarda, devono possedere una varietà di competenze per svolgere i propri compiti, per questo nelle organizzazioni di tutela minorile è necessario valorizzare sia le competenze gestionali che le competenze sociali, nella consapevolezza che ognuna di esse, da sola, non è sufficiente. Come già individuato in altre ricerche (Hill, 1992), il presente studio ha messo in evidenza come **l'esperienza lavorativa e la formazione specifica giocano un ruolo importante nell'esercizio di questo ruolo**: in un'epoca in cui si assiste alla centratura su valori di mercato e dove il tema della contrazione di risorse appare comprensibilmente significativo, questi professionisti offrono prospettive di valore che si basano sull'umano. Essi riportano che la contrazione di risorse economiche e umane è sicuramente un grande problema per i propri Servizi, pressati da carichi di lavoro e complessità crescenti, tuttavia esplicitano che maggiori risorse, da sole, non basterebbero. **Serve un cambio di prospettiva nel modo di lavorare con le famiglie ed il percorso per arrivarci va costruito in rete con gli altri Servizi, i territori e le famiglie stesse**.

Non trascurabili appaiono anche le riflessioni sorte alla luce di ciò che i coordinatori hanno raccontato, sia nei questionari che nelle interviste, circa il proprio benessere e malessere professionale.

Come riportato in precedenza nella tesi, all'interno della rassegna della letteratura svolta, si è rinvenuto molto materiale rispetto al tema del benessere e malessere degli operatori che lavorano nei Servizi di tutela minorile, ma nulla rispetto al livello manageriale.

Riservando l'illustrazione dei dati raccolti al riguardo ai capitoli specificatamente dedicati a questo tema, in generale possiamo riportare l'immagine di un **gruppo di coordinatori affaticati ma orgogliosi del lavoro che fanno e ancora appassionati** (nel caso di qualcuno anche dopo tanti anni di attività) della delicata area di lavoro della *Child Protection*. Essi sono seriamente impegnati nel lavoro di supporto ai propri operatori e alle proprie organizzazioni, che tendono in ogni modo a valorizzare, ma anche gravati dalla lucida percezione di essere esposti a molte aspettative diverse e a rischi e pericoli da cui guardarsi.

Innanzitutto **avvertono su di sé i medesimi rischi a cui vedono esposti i propri operatori, sentendosi parte di una medesima organizzazione** e provando senso di responsabilità e

vicinanza nei loro confronti. A riguardo nominano prevalentemente i rischi connessi all'area giuridico-legale (a cui abbiamo fatto cenno in precedenza) e ad episodi di aggressività e violenza: è vero che queste eventualità toccano in prima battuta gli operatori, ma secondo i coordinatori riguardano a cascata anche la loro attività.

Ciò che invece li caratterizza in modo particolare, è il **rischio avvertito di trovarsi isolati con le proprie responsabilità, schiacciati tra il livello dirigenziale e quello operativo**: emerge infatti la fatica di cercare di rispondere alle aspettative dei dirigenti e degli operatori, senza avere linee di indirizzo a cui ispirarsi ma dovendo comunque fornire indicazioni chiare ed efficaci al buon funzionamento del Servizio.

Nel proprio lavoro i *managers* si affidano molto alla propria esperienza personale e alla propria solidità emotiva, costruita nel tempo e spesso a proprie spese: **collegano il proprio stile di coordinamento a scelte e valutazioni personali, costruite nella pratica operativa**. Ciò che essi riportano è, infatti, una competenza costruita a livello individuale e molto specifico, nonché una mancanza di riferimenti formativi che li possano accompagnare e stimolare nell'esercizio del proprio ruolo. Su questo tema, i coordinatori **chiedono di poter avere formazione o supervisione sul ruolo**, perché ritengono che sarebbe importante riflettere sull'esperienza maturata nella pratica e trarne qualche riferimento.

Questa sorta di spaesamento, che compensano con professionalità ed esperienza pratica, è presente fin dall'assunzione del ruolo che, dalle loro parole, è stato un momento delicato che ha rappresentato una sfida per loro: tale sfida è stata raccolta, tanto che questi *managers* stanno svolgendo la funzione di coordinamento, ma intraprenderla con qualche consapevolezza in più sarebbe stato a loro parere più funzionale e meno faticoso. Oggi ritengono, quindi, che **produrre conoscenza sul ruolo** e promuovere percorsi formativi e di supervisione su di esso potrebbe essere utile a loro e anche a colleghi che si apprestano a diventare coordinatori.

Un accenno è rivolto anche all'utilità di trasmettere questa conoscenza ai *policy makers* e a chi si occupa di programmazione dei Servizi Tutela Minori: **più il loro ruolo sarà conosciuto, più si potrà pensare di utilizzarlo al meglio delle sue potenzialità**.

L'intento della ricerca è stato proprio quello di iniziare a promuovere conoscenza e riflessione su questo tema, partendo dall'esperienza di chi questo ruolo lo vive quotidianamente e valorizzando questo prezioso sapere esperienziale, cercando di incrociarlo con la letteratura presente.

L'auspicio è che i dati raccolti fino a qui possano essere realmente utili ad incentivare occasioni ulteriori di riflessione, in cui a diversi livelli (*managers*, *policy makers* e tecnici) e in svariate sedi (universitarie, politiche, professionali), gli sforzi si possano concertare attorno all'obiettivo di migliorare le realtà di tutela minorile.

Sicuramente questa indagine ha posto le basi di questo percorso, facendo emergere l'importanza che un ruolo del genere riveste nei Servizi Tutela Minori.

Il panorama lombardo restituisce l'immagine di un contesto bisognoso e richiedente, ma anche denso di impegno, professionalità ed esperienza da valorizzare: il tasso di risposta e collaborazione alla ricerca, nonché i contenuti portati dai *managers* che hanno partecipato alla ricerca, credo possa già rappresentare un dato evidente e degno di nota. La speranza è quindi che questo lavoro possa stimolare ragionamenti utili a sostenere i coordinatori che esercitano il proprio ruolo in un contesto così delicato ed importante

come quello della *Child Protection*: questi coordinatori si impegnano ogni giorno a partecipare alla crescita dei propri Servizi, puntando a renderli capaci di promuovere la speranza nelle persone (siano esse operatori o famiglie) e realmente connessi alla propria specifica *mission* sociale.

Essi sentono di non potersi arrendere davanti alle difficoltà dettate dalla contrazione delle risorse, di cui tengono sicuramente conto ma che non fanno diventare criterio guida prioritario nelle proprie scelte e nelle proprie azioni. Come già riportato, i *managers* riportano il **desiderio di investire energie nell'innovazione e nel pensiero creativo**, che sicuramente cercano di promuovere a livello individuale ma anche valorizzando al meglio le competenze e le risorse delle persone che li circondano.

Il coordinamento in tutela minori, nella loro condivisibile prospettiva, non appare quindi una questione solo di saperi ma si avvicina a ciò che Camuri (2015) definisce saggezza manageriale¹⁴: la pratica manageriale si sviluppa nella vita, grazie alle esperienze vissute criticamente e in modo riflessivo, grazie al confronto costante con gli altri e con i propri valori e le proprie responsabilità, grazie all'impegno personale a mettersi in gioco.

Il coordinatore deve essere *engaged* e deve promuovere *engagement* tra i suoi collaboratori.

L'employee engagement ha a che fare, fondamentale, con il livello con cui una persona si sente fisicamente, intellettualmente ed emotivamente coinvolta nel proprio lavoro e nell'organizzazione cui appartiene. (Camuri, 2015, p. 64)

I lavoratori *engaged* lavorano con passione, si sentono connessi con l'organizzazione, sono proattivi, contribuiscono al miglioramento organizzativo e a quello della propria esperienza personale/professionale, sono orientati all'innovazione e al futuro.

Le organizzazioni di *Child Protection* (e le famiglie e i territori a cui si rivolgono) hanno necessità di questo tipo di coordinatori e quindi un serio pensiero va fatto su come rivolgere attenzione anche a loro, riconoscendo il prezioso lavoro che fanno e sostenendo un ruolo che appare centrale al buon funzionamento dei Servizi Tutela Minori.

¹⁴ Con il termine saggezza manageriale Camuri si riferisce al *manager* uomo delle virtù (Prudenza, Temperanza, Giustizia, Fortezza); al *manager* che è consapevole di attraversare un percorso costellato da errori, da esperienze, da interrogativi e da due compagni di viaggio costanti: la disponibilità personale a porsi le domande di senso e a guardarsi allo specchio e la sincera disponibilità a richiedere, ottenere *feedback* da coloro che stanno attorno e con cui si condividono e intrecciano le proprie vite (Camuri, 2015).

BIBLIOGRAFIA

- Aarons, G. A., Hurlburt, M. e Horwitz, S. M. (2011), *Advancing a conceptual model of evidence-based practice implementation in public service sectors*, Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research, vol. 38 n. 1, pp. 4–23.
- Abbott A. (2007), *I metodi della scoperta. Come trovare buone idee nelle scienze sociali*, Milano, Mondadori.
- Adamson C., Beddoe L. e Davys A. (2014), *Building resilient practitioners: Definitions and practitioner understandings*, The British Journal of Social Work, n. 44, pp. 1–20.
- Agnoli M.S. (2004), *Il disegno della ricerca sociale*, Roma, Carocci.
- Akister J. (2011), *Protecting Children: The Central Role of Knowledge*, Practice, vol. 23 n. 5, pp. 311-323. DOI: 10.1080/09503153.2011.620090
- Allegri E. (2006), *Le rappresentazioni dell'assistente sociale. Il lavoro sociale nel cinema e nella narrativa*, Roma, Carocci Faber.
- Alvesson M. (1993), *Cultural perspectives on organizations*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Alvesson M. e Berg P.O. (1993), *L'organizzazione e i suoi simboli. Il contributo della prospettiva simbolica nell'analisi delle culture organizzative*, Milano, Raffaello Cortina Editore.
- Amaturio E. (2012), *Metodologia della Ricerca Sociale*, Novara, De Agostini Scuola.
- Archer M. (2006), *La conversazione interiore. Come nasce l'agire sociale*, Trento, Erickson.
- Archer M. (2007), *Essere Umani. Il problema dell'agire*, Genova-Milano, Marietti.
- Argyris C. (1958), *Some problems in conceptualizing organizational climate: a case study of a bank*, Administrative Science Quarterly, vol. 2 n.4.
- Argyris C. e Schön D. (1974), *Theory in Practice Increasing Professional Effectiveness*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Arnkil T. (2012), *Pratiche dialogico-relazionali nei servizi per minori e famiglie*, in Raineri M.L. (a cura di), *La tutela dei minori: atti del convegno*, Trento, Erickson.
- Aronson J. e Smith K. (2010), *Managing restructured social services: expanding the social?*, British Journal of Social Work, n. 40, pp. 530-547. DOI:10.1093/bjsw/bcp002.
- Atkins P. e Frederico M. (2017), *Supporting Implementation of Innovative Social Work Practice: What Factors Really Matter?*, British Journal of Social Work, n.47, pp. 1723-1744.
- Ayre P. (2001), *Child Protection and the media: The last three decades*, British Journal of Social Work, n.31, pp. 887–901.

- Ayre P. e Calder M. C. (2010), in Ayre P. e Preston-Shoot M. (Eds), *Children's services at the crossroads: A critical evolution for contemporary practice*, London, Russell House Publishing.
- Balloch S., Pahl J. e McLean J. (1998), *Working in the social services: job satisfaction, stress and violence*, British Journal of Social Work, n. 28, pp. 329–350.
- Banks S. (1999), *Etica e valori nel servizio sociale: dilemmi morali e operatori riflessivi nel welfare mix*, Trento, Erickson.
- Banks S. (2011), *Etica e valori nel servizio sociale. Dilemmi morali e operatori riflessivi nel welfare mix*, Trento, Erickson.
- Banks S. e Gallagher A. (2009), *Ethics in Professional Life. Virtues for Health and Social Care*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Barabino M.C., Jacobs B. e Maggio M.A. (2001), *Diversity Management*, Sviluppo e organizzazione, n. 184.
- Barak M., Nissly J. e Levin A. (2001), *Antecedents to retention and turnover among child welfare, social work, and other human service employees: What can we learn from past research? A review and metanalysis*, Social Service Review, vol. 75 n. 4, pp. 625–61.1968.
- Barker J. (1993), *Tightening the iron cage: concertive control in self-managing teams*, in Administrative Science Quarterly, n. 38, pp. 408-437.
- Barnard C.J. (1968), *Le funzioni del dirigente: organizzazione e direzione*, Torino, U.T.E.T. (ed. or. 1938).
- Bartezzaghi E. (2010), *L'organizzazione dell'impresa. Processi, Progetti, Conoscenza, Persone*, Milano, ETAS.
- Bartolomei A. e Passera A. L. (2000), *L'assistente sociale. Manuale di Servizio sociale professionale*, Roma, CieRre.
- Bass B. M. (1985), *Leadership and Performance*, N.Y. Free Press.
- Beddoe L. (2009), *Creating continous conversation: social workers and learning organizations*, Social Work Education, n.28, pp. 722-736.
- Berger P.L. e Luckmann T. (1969), *La realtà come costruzione sociale*, Bologna, Il Mulino.
- Bernstein D. (1984), *Company image and reality: a critique of corporate communications*, Holt, Rinehart e Winston, Eastbourne.
- Berrick J., Dickens J., Pösö T. e Skivenes M. (2016), *Time, Institutional Support, and Quality of Decision Making in Child Protection: A Cross-Country Analysis*, Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance, DOI: 10.1080/23303131.2016.1159637.
- Bertotti T. (2012), *Gli assistenti sociali di fronte alla contrazione delle risorse: individualizzazione del processo di aiuto e dilemmi nel rapporto con l'organizzazione. Principali risultati di una ricerca qualitativa*, paper for the Espanet Conference "Risposte alla crisi. Esperienze, proposte e politiche di welfare in Italia e in Europa", Roma, 20-22 settembre 2012.

- Bertotti T. (2016), *Resources reduction and welfare changes: tensions between social workers and organisations. The Italian case in Child Protection services*, European Journal of Social Work, Vol. 19 n. 6, pp. 963-976. DOI: 10.1080/13691457.2015.1030363.
- Bevir M. (2012), *Governance: a very short definition*, Oxford, Oxford University press.
- Blake R. e Mouton J.S. (1964), *The Managerial Grid*, Gulf Publishing; trad. it. Blake R. e Mouton J.S. (1969), *Gli stili di direzione*, Etas Kompas.
- Biffi F. (2016), *Il lavoro manageriale nei servizi alla persona*, Trento, Erickson.
- Bifulco L. (2012), *Che cos'è un'organizzazione*, Roma, Carocci.
- Boca S., Pace U. e Severino S. (a cura di) (2009), *Apprendimento, relazioni sociali e nuove tecnologie*, Milano, Edizioni Unicopli.
- Bodega D. (1997), *Organizzazione e cultura*, Milano, Guerini e Associati.
- Bolognini B. (2006), *L'analisi del clima organizzativo*, Roma, Carocci.
- Bombelli M.C. (2004), *La passione e la fatica. Gli ostacoli organizzativi e interiori alle carriere al femminile*, Milano, Baldini Castoldi.
- Bombelli M.C. e Finzi E. (2006), *Over 45. Quanto conta l'età nel mondo del lavoro*, Milano, Guerini e Associati.
- Bonazzi G. (2006), *Come studiare le organizzazioni*, Bologna, Il Mulino.
- Bortoli B. (2013), *I giganti del lavoro sociale*, Trento, Erickson.
- Boyas J., Wind L. H. e Kang S.Y. (2012), *Exploring the relationship between employment-based social capital, job stress, burn out, and intent to leave among Child Protection workers: An age-based path analysis model*, Children and Youth Services Review, n.34, pp. 50–62.
- Bradbury-Jones C. (2013), *Refocusing Child Protection Supervision: An innovative Approach to Supporting Practitioners*, Child Care in Practice, vol.19 n.3, pp. 253-266. DOI:10.1080/13575279.2013.785937.
- Brady E. (2014), *Child protection social worker's engagement in continuing professional development: an exploratory study*, Social Work Education, n.33, pp. 819-834.
- Bride B. E., Jones J. L., e Macmaster S. A. (2007), *Correlates of secondary traumatic stress in child protective services workers*, Journal of Evidence-Based Social Work, n.4, pp. 69–80.
- Briggs F., Broadhurst D. e Hawkins R. (2004), *Violence, Threats and Intimidation in the Lives of Professionals Whose Work Involves Child Protection*, Australian Criminology Research Council, Canberra.
- Broadhurst K., Hall C., Wastell D., White S. e Pithouse A. (2010), *Risk, instrumentalism and the humane project in social work: identifying the informal logics of risk management in children's statutory services*, British Journal of Social Work, vol. 40, pp. 1046–1064.
- Broadhurst K., Wastell D., White S., Hall C., Peckover S., Thompson K., Pithouse A. e Davey D. (2010), *Performing "initial assessment": identifying the latent conditions for error at*

- the front-door of local authority children's services*, British Journal of Social Work, vol. 40, pp. 352–370.
- Brown L. (2010), *Balancing risk and innovation to improve social work practice*, British Journal of Social Work, vol. 40 n. 4, pp. 1211–1228.
 - Bruni A., Gherardi S. e Poggio B. (2000), *All'ombra della maschilità. Storie di imprese e di genere*, Milano, Guerini e Associati.
 - Bruni A. (2011), *Lo studio etnografico delle organizzazioni*, Roma, Carocci.
 - Bruschi A. (1999), *Metodologia delle scienze sociali*, Milano, Mondadori.
 - Bryman A. (2008), *Social Research Methods*, New York, Oxford University Press.
 - Buracchio D. (2009), *Scenari e competenze per il manager sociale: manuale di Servizio Sociale Specialistico*, Milano, Angeli.
 - Burgalassi M. (2012), *Promuovere il benessere in tempo di crisi: una ricerca sugli assistenti sociali nel Lazio*, Roma, Carocci.
 - Burns K. (2010), *"Career preference", "Transients" and "Converts": A study of social workers' retention in Child Protection and welfare*, British Journal of Social Work, vol. 41 n. 3, pp. 520–38.
 - Burrell G. e Morgan G. (1979), *Sociological paradigms and organizational analysis*, London, Heineman.
 - Cabiati E. (2011), *Tutelare i minori prendendosi cura delle loro famiglie: Analisi di un'esperienza di auto/mutuo aiuto*. In P. Donati, F. Folgheraiter e M.L. Raineri (a cura di), *La tutela dei minori: Nuovi scenari relazionali*, Trento, Erickson, pp.198-209.
 - Cabiati E. (2015), *Gli assistenti sociali in Child Protection – Cosa pensano, cosa fanno, come stanno. Un'indagine in Lombardia*, Trento, Erickson.
 - Cabiati E., Raineri M.L. e Folgheraiter F. (2018), *Risk and protective factors among Child Protection social workers: a quantitative study*, European Journal of Social Work. DOI: 10.1080/13691457.2018.1540972.
 - Cacioppo M. e Tognetti Bordogna M. (2008), *Il racconto del servizio sociale. Memorie, narrazioni, figure dagli anni Cinquanta a oggi*, Milano, Angeli.
 - Calcaterra V. (2013), *Il Centro di Ascolto. Analisi relazionale dell'esperienza di Caritas Ambrosiana*, Trento Erickson.
 - Campanini A. e Luppi F. (1998), *Servizio sociale e approccio sistemico*, Roma, La Nuova Italia Scientifica.
 - Campanini A. e Fortunato V. (2008), *The role of professional social work in the light of the italian reform*, in Fortunato V., Friesenhahan G.J. e Kantowicz E. (Eds.), *Social work in restructured european welfare states*, pp. 27-39, Roma, Carocci.
 - Camuri A. (2015), *Il manager di buona vita*, Trento, Erickson.
 - Carkhuff R. (1987), *L'arte di aiutare*, Trento, Centro Studi Erickson.

- Cardano M., Manocchi M. e Venturini G.L. (2011), *Ricerche. Un'introduzione alla metodologia delle scienze sociali*, Carocci, Roma.
- Caringi J. C. (2008), *Secondary traumatic stress in New York state child welfare workers*, Dissertation Abstracts International, The Humanities and Social Sciences, n. 68, pp. 565–574.
- Caselli M. (2010), *Indagare col questionario*, Milano, Vita e Pensiero.
- Castro M.P. (2017), *Is social management a profession? Managerial Styles Within Italian Welfare Organizations*, Human Service Organizations: management, Leadership and Governance, 31 July. DOI: 10.1080/23303131.2017.1360228.
- Charles M. e Butler S. (2004), *Social workers management of organisational change*, in Lymbery M. e Butler S. (a cura di), *Social work ideals and practice realities*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Chen, S.Y. e Scannapieco, M. (2010), *Retaining novices to become expert Child Protection practitioners: Creating career pathways in direct practice*, Children and Youth Services Review, n. 32, pp. 482–486.
- Cherniss C. (1980), *Staff burn out. Job stress in the human services*, Beverly Hills, CA, Sage.
- Child J. (1972), *Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice*, in *Sociology*, n.6, pp. 1-121.
- Cieslak R., Shoji K., Douglas A., Melville E., Luszczynska A. e Benight C. C. (2014), *A meta-analysis of the relationship between job burn out and secondary traumatic stress among workers with indirect exposure to trauma*, Psychological Services, n. 11, pp. 75–86.
- Clarke J. (1998), *Managerialization and social welfare*, in Carter J. (a cura di), *Postmodernity and the fragmentation of welfare*, London, Routledge;
- Clarke J. e Newman J. (1997), *The managerial state: Power, Politics and ideology in the remaking of the social welfare*, London, Sage.
- Codini A. (2007), *Le cooperative sociali. Assetti di governance e aspetti di gestione*, Milano, Franco Angeli.
- Cohen J. e Rogers J. (1995), *Associations and Democracy*, London, Verso.
- Collins S. (2008), *Statutory social workers: Stress, job satisfaction, coping, social support and individual differences*, British Journal of Social Work, vol. 38 n.6, pp. 1173– 1193.
- Conrad D. e Kellar-Guenther Y. (2006), *Compassion fatigue, burn out, and compassion satisfaction among Colorado Child Protection workers*, Child Abuse and Neglect, n. 30.
- Corbetta P. (1999), *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Bologna, Il Mulino.
- Corbetta P. (2003), *La ricerca sociale. Metodologia e tecniche: le tecniche quantitative*, Bologna, Il Mulino.
- Corrao S. (2000), *Il focus group*, Milano, Franco Angeli.
- Cortigiani M. (2002), *L'assistente sociale e i suoi campi di intervento*, Roma, Phoenix.

- CNOAS, Consiglio Nazionale Ordine Assistenti Sociali (2009), *Codice deontologico degli assistenti sociali*, www.cnoas.it.
- Crestani F. (2011), *I minori*, In Manuale di diritto dei servizi sociali di E. Codini, A. Fossati e S. Frego Luppi, Torino, Giappichelli editore.
- Crocetti E., Rubini M. e Palmonari A. (2008), *Attaccamento ai genitori e al gruppo dei pari e sviluppo dell'identità in adolescenti e giovani*, *Psicologia clinica dello sviluppo* n.2, pp. 331-356.
- Cross C., Hubbard A. e Munro E. (2010), *Reclaiming Social Work*, London, London School of Economics and Political Science.
- Crozier M. e Friedberg E. (1978), *Attore sociale e sistema. Sociologia dell'azione organizzata*, Milano, Etas Libri.
- Crozier M. e Friedberg E. (2007), *Attore sociale e sistema. Sociologia dell'azione organizzata*, in R. Albano e M. Marzano, *L'organizzazione del servizio sociale. Strumenti di analisi e proposte operative*, Milano, Franco Angeli.
- Cuomo S. e Mapelli A. (2007), *Diversity management. Gestire e valorizzare le differenze individuali nell'organizzazione che cambia*, Milano, Guerini e Associati SpA.
- Curry D., McCarragher T. e Dellmann-Jenkins M. (2005), *Training, transfer, and turnover: exploring the relationship among transfer of learning factors and staff retention in child welfare*, *Children and Youth Services Review*, vol. 27, n. 8, pp. 931–948.
- Cyphers G. (2001), *Report from the child welfare workforce survey: State and county data and findings*, Washington DC, American Public Human Services Association.
- Dal Pra Ponticelli M. (1987), *Lineamenti di Servizio Sociale*, Roma, Astrolabio.
- Dal Pra Ponticelli M. (1985), *I modelli teorici di servizio sociale*, Roma, Astrolabio.
- Dalrymple J. (2011), *La voce dei minori: partecipazione e interventi di tutela*, in Donati P., Folgheraiter F. e Raineri M.L. (a cura di), *La tutela dei minori: nuovi scenari relazionali*, Trento, Erickson, pp. 198-209.
- Dance A. (2011), *The ambiguity of the middle management role*, www.managerperformance.co.uk, Manager Performance.
- Dance A. (2019), *Pragmatic Introduction to Middle Management*, Amazon: eBookit, pp. 8–14.
- De las Olas Palma-García M. e Hombrados-Mendieta I. (2014), *The development of resilience in social work students and professionals*, *Journal of Social Work*, n. 14, pp. 380–397.
- DePanfilis D. e Zlotnik J. (2008), *Retention of front-line staff in child welfare: a systematic review of research*, *Children and Youth Services Review*, vol. 30, n. 9, pp. 995–1008.
- Di Blasio P. e Acquistapace V. (2002), *La prevenzione della violenza all'infanzia tra fattori di rischio e fattori protettivi*, In *La prevenzione del disagio nell'infanzia e nell'adolescenza*, Istituto degli innocenti, Firenze.

- Dickinson N. e Perry R. (2002), *Factors influencing the retention of specially educated public child welfare workers*, Evaluation Research in Child Welfare, vol. 15, n. 3 –4, pp. 89–103.
- Di Prinzio A. (a cura di) (2014), *Management del servizio sociale. Modelli e strumenti*, Roma, Carocci.
- Dominelli L. (2005a), *Il servizio sociale. Una professione che cambia*, Trento, Erickson.
- Dominelli L. (2005b), *Continuità e cambiamento. L'etica professionale in una società che cambia*, Lavoro sociale, vol. 5, n. 3, pp. 295-309.
- Donati P. (1981), *L'operatore sociale di fronte alla crisi del welfare state: quali prospettive?*, Studi di sociologia, n. 1, pp. 3-22.
- Donati P. (1991), *Teoria relazionale della società*, Milano, Angeli.
- Donati P. (2001), *Il lavoro che emerge*, Torino, Bollati Boringhieri.
- Donati P. (a cura di) (2003), *Famiglia e capitale sociale nella società italiana*, Milano, San Paolo.
- Donati P. (2007), *Persona e istituzioni sociali: la prospettiva della sociologia relazionale*, in La Sociologia della persona. Approfondimenti tematici e prospettive, a cura del gruppo SPE – Sociologia Per la Persona, Milano, Franco Angeli.
- Donati P. (2009), *Teoria relazionale della società: i concetti base*, Milano, Angeli.
- Donati P. e Colozzi I. (a cura di) (2005), *La sussidiarietà. Che cos'è e come funziona*, Roma, Carocci.
- Donati P., Folgheraiter F. e Raineri M.L. (a cura di) (2011), *La tutela dei minori: Nuovi scenari relazionali*, Trento, Erickson.
- Donati P. e Folgheraiter F. (1999), *Gli operatori sociali nel welfare mix. Privatizzazione, pluralizzazione dei soggetti erogatori, managerialismo: il futuro del servizio sociale?*, Trento, Erickson.
- Donthu N. e Yoo B. (1998), *Cultural influences on service quality expectations*, Journal of Service Research, vol. 1, pp. 178 –196.
- Dopson S. e Stewart R. (1993), *Information technology, organizational restructuring and the future of middle management*, New Technology, Work and Employment, n. 1, pp. 10–20.
- Drucker P.F. (1978), *Manuale di management: compiti, responsabilità, metodi*, Milano, Etas.
- Durkheim E. (1996), *De la division du travail social*, Paris, Presses universitaires de France. Ed. or. 1893.
- Durkheim E. (1950), *Les regles de la methode sociologique*, Paris, Presses universitaires de France. Ed. or. 1895.

- Ellet A., Ellis J., Westbrook T. e Dews D. (2007), *A qualitative study of 369 child welfare professionals' perspectives about factors contributing to employee retention and turnover*, Children and Youth Services Review, vol. 29, n. 2, pp. 264–281.
- Ellett A. J. (2009), *Intentions to remain employed in child welfare: The role of human caring, self-efficacy beliefs, and professional organizational culture*, Children and Youth Services Review, n. 31, pp. 78–88.
- European Social Network (2014a), *Contemporary issue in the public management of social services in Europe. Responding to the economic crisis and austerity*, <http://www.esn-eu.org/news/324/index.html>.
- European Social Network (2014b), *Contemporary Issue in the public management of social services in Europe. Working with education, health and employment: recognizing a shared agenda*, <http://www.esn-eu.org/managing-social-services/index.html>.
- Facchini C. (2012), *Mutamento sociale, mutamento dei servizi, competenze degli operatori e nuove sfide per l'università*, Rivista trimestrale di scienza dell'amministrazione, n. 4, pp.123-142.
- Fargion S. (2009), *Il servizio sociale. Storia, temi e dibattiti*, Roma-Bari, Laterza.
- Fargion S. (2012), *Synergies and tensions in Child Protection and parent support: policy lines and practitioners cultures*, Child and Family Social Work. DOI:10.1111/j.1365-2206.2012.00877.
- Farnham D. e Horton S. (1996), *Public service managerialism: a review and evaluation*, in Farnham D. e Horton S. (a cura di), *Managing the new public services*, 2° ed., Basingstoke, Macmillan.
- Fazzi L. (2012), *Dentro e fuori i servizi pubblici: le onde lunghe del servizio sociale*, in Rassegna di servizio sociale, vol. 51 n.1, pp 37-56.
- Fayol F. (1949), *General and industrial management*, London, Pitman and Sons, ed. or. 1916.
- Featherstone B., Coogan D. e Landy F. (2010), *Building trust and confidence in children's services*, retrieved from: <http://www.fairirelandforum.ie>
- Featherstone B., White S. e Wastell D. (2012), *Ireland's Opportunity to Learn from England's Difficulties? Auditing Uncertainty in Child Protection*, Irish Journal of Applied Social Studies, Vol. 12, n. 1, Article 5. DOI:10.21427/D7RQ89
- Ferguson H. (2005), *Working with violence, the Emotions and the psycho-social Dynamics of Child Protection: reflections on the Victoria Climbiè Case*, Social Work Education, vol.24, pp. 781-795.
- Ferguson, H. (2011), *Child protection practice*, Hampshire, England, Palgrave Macmillan.
- Ferguson H. (2014), *What social workers do in performing Child Protection work: evidence from research into face-to-face practice*, Child and Family Social Work, n. 21. DOI: 10.1111/cfs.12142.
- Ferrario F. (1992), *Il lavoro di rete nel servizio sociale*, Roma, La Nuova Italia Scientifica.

- Ferrario F. (2000), *Il lavoro di gruppo nel servizio sociale*, Roma, Carocci.
- Festinger T. e Baker A. (2010), *Prevalence of recalled childhood emotional abuse among child welfare staff and related well-being factors*, *Children and Youth Services Review*, n. 32, pp. 520–526.
- Fineman S. (1993), *Emotions in organisations*, London, Sage.
- Fisher T. (2007), *Learning about Child Protection*, *Social work education*, n.16, pp.92-112.
- Floyd S.W. e Wooldridge B. (1992), *Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note*, *Strategic Management Journal*, n.13 (S1), pp. 153–167. DOI:10.1002/smj.4250131012.
- Floyd S.W. e Wooldridge B. (1997), *Middle management's strategic influence and organizational performance*, *Journal of Management Studies*, 3, pp. 466–482. DOI: 10.1111/1467-6486.00059.
- Folgheraiter F. (1998), *Teoria e metodologia del Servizio sociale*, Trento, Erickson.
- Folgheraiter F. (2000), *L'utente che non c'è. Lavoro di rete e empowerment nei servizi alla persona*, Trento, Erickson.
- Folgheraiter F. (a cura di) (2003a), *La liberalizzazione dei servizi sociali. Le professioni di aiuto fra concorrenza e solidarietà*, Trento, Erickson.
- Folgheraiter F. (2003b), *Voce 'Fronteggiamento'*, *Lavoro sociale*, vol. 3, n. 1, pp. 127-133.
- Folgheraiter F. (2006), *La cura delle reti: nel welfare delle relazioni*, Trento, Erickson.
- Folgheraiter F. (2007), *Gli spazi degli assistenti sociali*, *Lavoro Sociale*, vol. 7, n. 1, pp.7-20.
- Folgheraiter F. (2009), *Saggi di welfare: Qualità delle relazioni e servizi sociali*, Trento, Erickson.
- Folgheraiter F. (2009a), *Integrazione socio-sanitaria*, «Lavoro Sociale», vol. 9, n. 3, pp.138-173.
- Folgheraiter F. (2011), *Fondamenti di metodologia relazionale: la logica sociale dell'aiuto*, Trento, Erickson.
- Folgheraiter F. (2012), *The Mystery of Social Work. A critical analysis of the Global Definition and new suggestion according to the Relational Theory*, Trento, Erickson.
- Folgheraiter F. (2014), *Non fare agli altri: il benessere in una società meno ingiusta*, Trento, Erickson.
- Folgheraiter F. (2017), *Manifesto del metodo Relational Social Work*, Trento, Erickson.
- Franklin B. (1998), *Hard pressed*, London, Community Care Publications.
- Freidson E. (1986), *Professional powers*, Chicago, USA: Chicago Press.
- Freidson E. (2002), *Professionalismo, la terza logica*, Dedalo Edizioni, Bari.

- Frost L., Staffan J., Campanini A., Sicora A. e Kullburg K. (2017), *Why do they stay? A study of resilient Child Protection workers in three European countries*, European Journal of Social Work. DOI: 10.1080/13691457.2017.1291493.
- Gabassi P. G. (1998), *Psicologia, Lavoro, Organizzazione*, Milano, Angeli.
- Gagliardi P. (1986), *Le imprese come culture*, Torino, Petrini editore.
- Gagliardi P. (1987), *La morale della favola ovvero il manager dimezzato*, postfazione in R. Vaccani (a cura di) (1987), *C'era una volta... Favole da manager*, Milano, Edizioni Olivares.
- Gagliardi P. (1990), *Symbols and Artifacts: Views of the corporate landscape*, New York, De Gruyter, Baerlin.
- Gagliardi P. (1991), *Organizational anthropology, organization theory, and management practice*, Hallinnon Tutkimos (Finnish Administrative Studies), n. 3, pp. 173-180.
- Gagliardi P. (2008), *Organizational Symbolism*, International Encyclopedia of organization studies, Sage, London, pp. 1191 – 1194.
- Gagliardi P. e Monaci M. (2011), *Il gusto dell'organizzazione. Estetica, conoscenza, management*, Milano, Guerini e Associati.
- Galli S. e Tomè M. (2010), *Il manager sociale: identità e competenze per coordinare e dirigere nel welfare*, Milano, Angeli.
- Garrett P. (2003), *The trouble with Harry: why the "new agenda of life politics" fails to convince*, British Journal of Social Work, vol. 33, n. 3, pp.381-397.
- Gaylin W. (1981), *Mental retardation and sterilization: a problem of competency and paternalism*, New York, Plenum.
- Geertz C. (1998), *Interpretazione di culture*, Bologna, Il Mulino.
- Gibbs J.A. (2001), *Maintaining front-line workers in Child Protection: a case of refocusing supervision*, Child Abuse Review, vol.10, pp. 323-335.
- Gibson M. (2014), *Social worker shame in Child and Family Social Work: Inadequacy, Failure, and the Struggle to Practise Humanely*, Journal of social work practice, vol.28. DOI: 10.1080/02650533.2014.913237.
- Giddens A. (1990), *La costituzione della società. Lineamenti di teoria della strutturazione*, Milano, Edizioni di Comunità.
- Giddens A. (1994), *Le conseguenze della modernità*, Bologna, Il Mulino.
- Gillingham P. e Humphreys C. (2010), *Child Protection practitioners and decision making tools: observations and reflections from the front line*, British Journal of Social Work, vol.40, pp. 2598-2616.
- Glaser B. e Strauss A. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Mill Valley, CA, Sociology Press.
- Glouberman S. e Mintzberg H. (2001), *Managing the Care of Health and the Cure of Disease – Part I: Differentiation*. In Bigelow B. e Arndt M. (2001), *The Forum*, Health Care Manage Rev, vol. 26, n. 1, pp. 56-92.

- Goffman E. (1961), *Asylums*, Garden City, N.Y.,m Anchor; trad. it. Goffman E. (1968), *Asylums. Le istituzioni totali*, Torino, Einaudi.
- Goffman E. (1974), *Frame analysis*, New York, Harper e Raw; trad. it. Goffman E. (2001), *Frame analysis: l'organizzazione dell'esperienza*, Roma, Armando.
- Gomez R., J. Travis D. J., Ayers-Lopez S. e James Schwab A. (2010), *In search of innovation: A national qualitative analysis of child welfare recruitment and retention efforts*, *Children and Youth Services Review*, n. 32, pp. 664–671.
- Goodman S. e Trowler I. (2011), *Social work reclaimed: Innovative frameworks for child and family social work practice*, London: Jessica Kingsley Publishers.
- Gosling J. e Mintzberg H. (2004), *Reflect Yourself*, *HR Magazine*, vol. 49, n.9, pp. 151-156.
- Graham J.R. e Shier M. (2009), *Religion and social work: an anlysis of faith traditions, themes, and global north/south autorship*, *Journal of religion and spirituality in social work*, vol.28, pp. 215-233.
- Graham J. R. e Shier M. L. (2014), *Profession and workplace expectations of social workers: Implications for social worker subjective well-being*, *Journal of Social Work Practice*, n. 28, pp. 95–110.
- Grant L. e Kinman G. (2013), *'Bouncing back?' personal representations of resilience of student and experienced social workers*, *Practice: Social Work in Action*, n. 25, pp. 349–366.
- Gruppo SPE – Sociologia per la persona (a cura di) (2004), *Verso una sociologia per la persona*, Milano, Angeli.
- Gui L. (2009), *Organizzazione e servizio sociale*, Roma, Carrocci.
- Guidetti C. (2013) (a cura di), *Quale organizzazione per servizi di tutela minori di qualità?* - Lombardia Sociale - <http://www.lombardiasociale.it>.
- Guidi R. (2011), *Effetti corrosivi? problematizzare l'impatto del New Public Management e della governante sui social workers del settore pubblico*, Paper presentato alla conferenza Espanet 2011.
- Hamel G. (2009), *Moon Shots for Management*, *Harvard Business Review*, n. 2, <https://hbr.org/2009/02/moon-shots-for-managements>.
- Hardy M. e Jobling H. (2015), *Beyond power/knowledge—developing a framework for understanding knowledge 'flow' in international social work*, *European Journal of Social Work*, n. 18, pp. 525–542.
- Harlow E., Berg E., Barry J. e Chandler J. (2013), *Neoliberalism, managerialism and the reconfiguring of social work in Sweden and United Kingdom*, *Organization*, vol. 20, n. 4, pp. 534-549.
- Harris J. (1998), *Scientific Management, bureau-professionalism, new managerialism: the labour process of state social work*, in *British Journal of Social Work*, vol.28 n.6, pp. 839-862.

- Harvey A. e Henderson F. (2014), *Reflective supervision for Child Protection practice – Reaching beneath the surface*, Journal of social work practice: Psychotherapeutic Approaches in Health, Welfare and the Community, vol. 28 n. 3, pp. 343-356. DOI:10.1080/02650533.2014.925862.
- Hasenfeld, Y. (1992), *Power in social work practice*, Human Services as Complex Organizations, ed. Y. Hasenfeld, Sage, Newbury Park, CA.
- Hatch M.J. (1999), *Teoria dell'organizzazione*, Bologna, Il Mulino.
- Healy K., Meagher G. and Cullin J. (2009), *Retaining novices to become expert Child Protection practitioners: Creating career pathways in direct practice*, British Journal of Social Work, vol. 39 n. 2, pp. 299– 317.
- Healy K. e Oltedal S. (2010), *An institutional comparison of Child Protection systems in Australia and Norway focused on workforce retention*, Journal of Social Policy, n. 39, pp. 255–274.
- Hersey P. e Blanchard K. (1984), *Leadership situazionale: come valutare e migliorare le capacità di gestione e degli uomini*, Milano, Sperling e Kupfer.
- Herzberg, F.I. (1966), *Work and the Nature of Man*, World Pub., Cleveland.
- Hill L. A. (1992), *Becoming a Manager: mastery of a new identity*, Boston, Mass., Harvard Business School Press.
- Hoefler R., Watson L. e Preble K. (2013), *A Mixed Methods Examination of Non profit Board Chair Preferences in Hiring Executive Directors*, Administration in Social Work, vol. 37, n. 5, pp. 437-446.
- Hojer S. (2011), *Care for sale: the influence of New Public Management in Child Protection in Sweden*, in British journal of Social work, n. 41, pp. 93-110.
- Holland S. (2010), *Looked after children and the ethic of care*, British Journal of Social Work, vol. 40, n. 6, pp. 1664 –1680.
- Horwath J. (2016), *The toxic duo: The neglected practitioner and a parent who fails to meet the needs of their child*, British Journal of Social Work, n. 46, pp. 1602–1616.
- Hough M. (1999), *Abilità di counseling*, Trento, Erickson.
- Howe D. (1996), *Surface and depth in social work practice*, in Parton N. (a cura di), *Social Theory, Social Change and Social Work*, Routledge, Londra.
- Hughes L. e Pengelly P. (1997), *Staff supervision in a turbulent environment*, London, Jessica Kislgey.
- Hugman R. (1998), *Social work and de-professionalization*, in Abbot P. e Merabeau L. (a cura di), *The sociology of the caring professions*, 2° ed., London, UCL Press.
- Hunt S., Goddard C., Cooper J., Littlechild B. e Wild J. (2015), *If I feel like this, how does the child feel? Child Protection workers, supervision, management and organisational responses to parental violence*, Journal of Social Work Practice. DOI: 10.1080/02650533.2015.1073145.

- Hurley D. J., Martin L. e Hallberg R. (2013), *Resilience in child welfare: A social work perspective*, International Journal of Child, Youth and Family Studies, vol. 4 n.2, pp. 259–273.
- Hwang H. e Powell W.W. (2009), *The razionalization of charity: the influences of professionalism in nonprofit sector*, Administrative Science Quarterly, n. 54, pp. 268–298. DOI:10.2189/asqu.2009.54.2.268.
- Jacobs B. e Barabino M.C. (1999), *The end of cultural alignment: a new paradigm for human resource management*, British Academy of management Conference 1999 on Gender, Organisation and Management Stream, Managing Diversity, 1-3 September 1999, Manchester, England.
- Jones K., Cooper B. e Ferguson H. (a cura di) (2009), *Lavoro per bene. Buone pratiche nel servizio sociale*, Trento, Erickson.
- Jordan B. (1984), *Invitation to social work*, Oxford, Martin Robertson.
- Juby C. e Scannapieco M. (2007), *Characteristics of workload management in public child welfare agencies*, Administration in Social Work, vol. 31, n. 3, pp. 95–109.
- Kearns S. e McArdle K. (2012), *‘Doing it right?’– accessing the narratives of identity of newly qualified social workers through the lens of resilience: ‘I am, I have, I can’*, Child & Family Social Work, n. 17, pp. 385–394.
- Kim H. e Stoner M. (2008), *Burn out and turnover intention among social workers: effects of role stress, job autonomy and social support*, Administration in Social Work, vol.32, pp. 5-25.
- King R., Lloyd C. e Chenoweth L. (2010), *Social work, stress and burn out: A review*, Journal of Mental Health, vol. 11 n.3, pp. 255 – 65.
- Kinman G. e Grant L. (2011), *Exploring stress resilience in trainee social workers: The role of emotional and social competencies*, The British Journal of Social Work, n. 41, pp. 493–506.
- Kunda G. (1992), *Engeneering culture. Control and commitment in a high-tech corporation*, Philadelphia, Temple University; trad. it. Kunda G. (2000), *L’ingegneria della cultura. Controllo, appartenenza e impegno in un’impresa ad alta tecnologia*, Torino, Comunità.
- Lachman P. e Bernard, C. (2006), *Moving from blame to quality: How to respond to failures in child protective services*, Child Abuse and Neglect, vol. 30 n. 9, pp. 963 – 968.
- Laird S.E. (2014), *Training social workers to effectively manage aggressive parental behaviour in Child Protection in Australia, the United States and the United Kingdom*, British Journal of Social Work, vol. 44, n.7, pp. 1967–1983.
- Laming H. (2003), *The Victoria Climbiè inquiry*, Secretary of State for Health and the Secretary of State for the Home Department by Command of Her Majesty.
- Landsman M. (2001), *Commitment in public child welfare*, Social Services Review, vol. 75, n. 3, pp. 386–419.

- Lawler J. e Bilson A. (2009), *Social work management and leadership: managing complexity with creativity*, London, Routledge.
- Lee J., Forster M. e Rehner T. (2011), *The retention of public child welfare workers: The roles of professional organizational culture and coping strategies*, *Children and Youth Services Review*, n. 33, pp. 102–109.
- Leigh J.(2013), *The blame game rippling through social work fails kids at risk*, *The conversation*, published online, <http://www.theconversation.com/blame-game-rippling-through-socialwork-fails-kids-at-risk-20933>.
- Leigh J. (2014), *The process of professionalisation: exploring the identities of Child Protection social workers*, *Journal of Social Work*, n.14, pp. 625-644.
- Likert R. (1961), *New Patterns of Management*, New-York: McGraw-Hill.
- Littlechild B. (2005), *The nature and effects of violence against child-protection social workers: providing effective support*, *British Journal of Social Work*, n. 35, pp. 387–401.
- Lymbery M. (2002), *Il lavoro sociale al bivio: tra managerialismo e impegno critico. Nuove alleanze con gli utenti?*, *Lavoro sociale*, vol. 2, n. 2, pp. 151-168.
- Lyons M. (1998), *The Impact of Managerialism on Social Policy: The Case of Social Services*, *Public Productivity & Management Review*, vol. 21, n. 4, pp. 419-432.
- Lonne B., Parton N., Thomson J. e Harries M. (2009), *Reforming Child Protection*, New York, Routledge.
- Lorenz W. (2010), *Globalizzazione e servizio sociale in Europa*, Carocci, Roma.
- Losito G. (1993), *L'analisi del contenuto nella ricerca sociale*, Milano, Franco Angeli.
- Manoukian F.O. (2011), *La crisi dei servizi dell'area tutela minori*, «Minori e giustizia», vol.11 n. 3, pp.201-211.
- Mari A., Mastropasqua I. e Romano R. (2012), *L'assistente sociale dirigente. Funzioni, responsabilità, prospettive*, Roma, Carrocci.
- Mariani V. (2006), *Il lavoro d'équipe nei servizi alla persona*, Pisa, Edizioni del Cerro.
- Martin J. (1992), *Cultures in organizations*, New York, Oxford University Press.
- Maslach C. (1982), *Understanding burn out: definitional issues in analyzing a complex phenomenon*. In W.S. Paine (a cura di), *Job stress and burn out*, Beverly Hills, CA, Sage.0.
- Maslach C. (1993), *Burn out: a multidimensional perspective*, in *Professional Burn out: Recent developments in Theory and Research*, eds Schaufeli W.B., Maslach C. e Marek T., Taylor & Francis, Philadelphia, PA, pp. 19–32.
- Maslach C. e Leiter M.P. (2000), *Burn out e organizzazione: modificare i fattori strutturali della demotivazione al lavoro*, Trento, Erickson.
- Maslach C. (2003), *Burn out: The Cost of Caring*, ISHK, Los Altos, CA.
- Maslow A.H. (1954), *Motivazione e personalità*, Roma, Armando Editore.
- Maslow A.H. (1965), *Eupsichyan management. A journal*, Hornewood, IL, Irwin.

- Masten A. S. (2014), *Global perspectives on resilience in children and youth authors*, Child Development, n. 85, pp. 6–20.
- McFadden P., Campbell A. e Taylor B. (2014), *Resilience and burn out in Child Protection social work: Individual and organisational themes from a systematic literature review*, The British Journal of Social Work, n. 45, pp. 1–18.
- McFadden P., Mallett J., Campbell A. e Taylor B. (2018), *Explaining self-reported resilience in child-protection social work: The role of organisational factors, demographic information and job characteristics*, British Journal of Social Work, n. 0, pp. 1–19.
- McPherson L. e Barnett M. (2006), *Beginning practice in Child Protection: A blended learning approach*, Social Work Education, n. 25, pp. 192–198.
- Menzies I. (1961), *The functioning of social systems as a defense against anxiety*, London, Tavistock.
- Mintzberg H. (2010), *Il lavoro manageriale*, Milano, Angeli.
- Mintzberg H. e Azevedo G. (2012), *Fostering “Why not?” social initiatives – beyond business and governments*, «Development in Practice», vol. 22, n. 7, pp. 895-908.
- Mintzberg H. (2014), *Il lavoro manageriale in pratica. Quello che i manager fanno e quello che possono fare meglio*, Milano, Franco Angeli.
- Mohr S. (2012), *Managerialism and its Impact on Social Work*, Tissa (The International Social Work and Society Academy) Paper, 27-29 Agosto, Bucharest.
- Mor Barak M. E., Levin A., Nissly J. A. e Lane C. J. (2006), *Why do they leave? Modeling child welfare workers’ turnover intentions*, Children and Youth Services Review, vol. 28 n.5, pp. 548–577.
- Morgan G. (1983), *Beyond method. Strategies for social research*, Beverly Hills, Sage.
- Morgan G. (2002), *Images. Le metafore dell’organizzazione*, Milano, Angeli.
- Morin E. (2000), *La testa ben fatta. Riforma dell’insegnamento e riforma del pensiero*, Milano, Cortina.
- Moro A. C. (1991), *Il bambino è un cittadino*, Milano, Mursia.
- Morrison T. (1997), *Learning, training and change in Child Protection work: Towards reflective organisations*, Social Work Education, vol. 16 n. 2, pp. 20-43. DOI: 10.1080/02615479711220131.
- Mucchielli R. (2016), *Apprendere il counseling. Manuale di autoformazione al colloquio di aiuto*, Trento, Erickson.
- Munro E. (1996), *Avoidable and unavoidable mistakes in Child Protection work*, British Journal of Social Work, n.26, pp. 793-808.
- Munro E. (2009), *Managing Societal and Institutional Risk in Child Protection*, Risk Analysis, Vol. 29, N. 7. DOI: 10.1111/j.1539-6924.2009.01204.
- Munro E. (2010), *The Munro Review of Child Protection. Part One: A Systems Analysis*, DfE, London.

- Munro E. (2011), *The Munro Review of Child Protection Interim Report: The Child's Journey*, DfE, London.
- Munro E. e Lushey C. (2012), *The impact of more flexible assessment practices in response to the Munro review of Child Protection: emerging findings from the trials*, London, Childhood Wellbeing Research Centre.
- Nai Ming T. (2010), *Un tempo per ogni cosa. Kairòs e saggezza pratica nel lavoro sociale*, «Lavoro sociale», vol. 10, n. 1, pp. 19-32.
- Nancy L.M. (2005), *Transformational Leadership in Human Service Organizations*, Administration in Social Work, vol. 29, n. 2, pp. 105-118.
- Neve E. (2000), *Il servizio sociale. Fondamenti e cultura di una professione*, Roma, Carocci.
- Niero M. (1995), *Metodi e tecniche di ricerca per il servizio sociale*, Roma, La Nuova Italia Scientifica.
- Nissly J., Mor Barak M. e Levin A. (2005), *Stress, social support, and workers' intentions to leave their jobs in public child welfare*, Administration in Social Work, vol. 29, n. 1, pp. 79-100.
- Nothdurfter U. (2011), *Servizio sociale e politiche sociali: quali professionisti per quale welfare?*, in Autonomie locali e servizi sociali, n. 3, pp. 521-534.
- Padua D. (2008), *Sociologia del Diversity Management. Il valore delle differenze culturali*, Perugia, Morlacchi Editore.
- Payne M. (1998), *Case management e servizio sociale: la costruzione dei piani assistenziali individualizzati nelle cure di comunità*, Trento, Erickson.
- Parsons T. (1987), *La struttura dell'azione sociale*, Bologna, tr. it. Il Mulino. Ed. or. 1937.
- Pellegrino F. (2009), *La sindrome del burn out*, Torino, Centro scientifico editore.
- Perrow C. (1986), *Complex organizations: a critical essay*, New York, Random House.
- Pettigrew A.M. (1986), *Cultura organizzativa: una famiglia di concetti*, in Gagliardi P. (1986), pp. 51-66 (ed. or. 1979).
- Piccardo C. e Benozzo A. (1996), *Etnografia organizzativa. Una proposta di metodo per l'analisi delle organizzazioni come culture*, Milano, Raffaello Cortina.
- Pollitt C. (1990), *Managerialism and the public services: The Anglo-American experience*, Blackwell, Oxford.
- Pollitt C. (1993), *Managerialism and the public services*, 2° ed., Oxford, Blackwell.
- Pösö T. e Forsman S. (2013), *Messages to Social Work Education: What Makes Social Workers Continue and Cope in Child Welfare?*, Social Work Education, vol. 32 n. 5, pp. 650-661. DOI: 10.1080/02615479.2012.694417.
- Prahalad C.K. (2007), *La fortuna alla base della piramide. Sconfiggere la povertà e realizzare profitti*, Bologna, Il Mulino.

- Quaglino G.P. (a cura di) (1999), *Leadership. Nuovi profili di leader per nuovi scenari organizzativi*, Milano, Cortina.
- Quaglino G.P. e Ghislieri C. (2004), *Avere Leadership*, Milano, Cortina.
- Raineri M.L. (2004a), *Il metodo di rete in pratica. Studi di caso nel servizio sociale*, Trento, Erickson.
- Raineri M.L. (2004b), *La guida relazionale come strategia professionale e formativa nel servizio sociale*, in *Politiche sociali e Servizi*, anno VI, pp. 69-81.
- Raineri M.L. (2010), *Comunità per minori e famiglie d'origine. Chi pensa ai genitori?*, «Lavoro sociale», vol. 2, n. 10.
- Raineri M.L. (a cura di) (2011), *Assistente sociale domani*, Trento, Erickson.
- Raineri M.L. (2011a), *Il valore delle conoscenze esperienziali*, in P. Donati, F. Folgheraiter e M.L. Raineri (a cura di), *La tutela dei minori. Nuovi scenari relazionali*, Trento, Erickson, pp. 87-101.
- Raineri M.L. (2012), *La tutela dei minori*, Atti del convegno, Trento, Erickson.
- Ranci Ortigosa E. (2004), *Valore e significato dei Piani di Zona*, in Battistella A., De Ambrogio U., Ranci Ortigosa E. (a cura di) (2004), *Il Piano di zona*, Roma, Carocci Faber.
- Ranson S., Hinings B. e Greenwood R. (1980), *The structuring of organizational structures*, *Administrative Science Quarterly*, n. 25, pp. 1-17. DOI: 10.2307/2392223. JSTOR 2392223.
- Reed M. (1985), *Redirections in organizational analysis*, London, Tavistock.
- Ritzer G. (2000), *The McDonaldization of Society*, London, Pine Forge Press.
- Rogers C. (1951), *Client-Centered Therapy: Its Current Practice, Implications and Theory*, London: Constable. ISBN 1-84119-840-4.
- Rogers E. M. (2003), *Diffusion of Innovations*, 5th edn, New York, NY, Free Press.
- Rogowski S. (2011), *Managers, Managerialism and Social Work with Children and Families: The Deformation of a Profession?*, *Practice: Social Work in Action*, vol. 23, n. 3, pp. 157-167.
- Rogowski S. (2015), *From Child Welfare to Child Protection/Safeguarding: a critical Practitioner's View of Changing Conceptions*, *Policies and Practice*, Practice, vol. 27 n. 2, pp. 97-112. DOI: 10.1080/09503153.2015.1014337.
- Rossi G. e Boccacin L. (2009), *Forme di gestione associata nei servizi alla persona*, Milano, Guerini.
- Ruch G. (2012), *Where Have All the Feelings Gone? Developing Reflective and Relationship-Based Management in Child-Care Social Work*, *British Journal of Social Work*, n. 42, pp.1315-1332.
- Sackett D. L., Straus S. E., Richardson W. S., Rosenberg W. e Haynes R. B. (1997), *Evidence-based medicine: How to practice and teach EBM*, Churchill-Livingstone, Edinburgo, Londra, New York.

- Saltiel D. (2015), *Observing front line decision making in Child Protection*, British Journal of social work, pp. 1-16. DOI:10.1093/bjsw/bcv11.
- Sanicola L. (1995), *Reti sociali e intervento professionale*, Napoli, Liguori.
- Sayers J. (1991), *Talking about Child Protection: stress and supervision*, Practice, n. 5, pp. 121-137.
- Schein E. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, California, Jossey Bass, trad. It. Schein E. (1990), *Cultura d'azienda e leadership*, Milano, Guerini e Associati.
- Schon D. (1991), *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*, Basic Books (AZ).
- Schwartz S. L. (2008), *Engaging our workforce: how job demands and resources contribute to social worker burn out, engagement and intent to leave*, The Humanities and Social Sciences, n. 68, pp. 31-52.
- Sclavi M. (2002), *Avventure Urbane. Progettare la città con gli abitanti*, Milano, Elèuthera.
- Scott W.R. (1981), *Organizations: rational, natural, and open systems*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Searle R. e Patent V. (2013), *Recruitment, Retention and Role Slumping in Child Protection: The Evaluation of In-Service Training Initiatives*, British Journal of Social Work, n.43, pp.1111-1129. DOI:10.1093/bjsw/bcs043.
- Seed P. (1973), *The expansion of social work in Britain*, London, Routledge and Kegan Paul.
- Serra R. (2001), *Logiche di rete. Dalla teoria all'intervento sociale*, Milano, FrancoAngeli.
- Sicora A. (2010), *Errore e apprendimento nelle professioni di aiuto*, Santarcangelo di Romagna (RN), Maggioli.
- Siehl C. e Martin J. (1990), *Organizational culture: a key to financial performance?*, in Schneider B. (1990), *Organizational climate and culture*, San Francisco, Jossey Bass.
- Silverman D. (1970), *The theory of organizations*, London, Heinemann.
- Smith B.D. (2005), *Job retention in child welfare: effects on perceived organizational support, and intrinsic job value*, Children and Youth Services Review, n.27, pp. 153-169.
- Smith C., Fluke J.D., Fallon B., Mishna F. e Decker Pierce B. (2017), *Role specialization and service integration in child welfare: Does organizational structure influence the decision to refer to supportive services?*, Children and Youth Services Review, n.82, pp.139-148.
- Smojkis M. (2014), *Reflective practice in social work*, Social Work Education, n. 33, pp. 976-977.
- Spratt T. (2001), *The Influence of Child Protection Orientation on Child Welfare Practice*, British Journal of Social Work, n. 31, pp. 933-954.
- Stalker C., Mandell D., Frensch K., Harvey C. e Wright M. (2007), *Child welfare workers who are exhausted yet satisfied with their jobs: how do they do it?*, Child and Family Social Work, vol. 12, n. 2, pp. 182-191.

- Stanford, S. (2010), *“Speaking back” to fear: responding to the moral dilemmas of risk in social work practice*, *British Journal of Social Work*, vol. 40, pp. 1065–1080.
- Stanley J. e Goddard C. (2002), *In the firing Line: power and violence in Child Protection work*, London, Wiley.
- Stengard E. (2006), *Huolenpito yksilöllisenä, sosiaalisena ja yhteiskunnallisena ilmiönä* [*Care as individual, social and societal phenomenon*], *Psykologia*, vol. 41, n. 1, pp. 127–131.
- Stewart D.W. e Shamdasani P. N. (1990), *Focus groups: Theory and practice. Applied social research methods series*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- Taylor F.W. (1967), *L’organizzazione scientifica del lavoro*, Milano, Etas (ed. or. 1911).
- Terenzi P., Boccacin L. e Prandini R. (a cura di) (2016), *Lessico della sociologia relazionale*, Bologna, Il Mulino.
- Tham P. (2007), *Why are they leaving? Factors affecting intention to leave among social workers in child welfare*, *British Journal of Social Work*, vol. 37, n. 7, pp. 1225 –1246.
- Thompson N. (2006), *Lavorare con le persone*, Trento, Erickson.
- Tousijn W. e Dellavalle M. (a cura di) (2017), *Logica professionale e logica manageriale. Una ricerca sulle professioni sociali*, Bologna, Il Mulino.
- Tracy J. L. e Robins R. W. (2007), *The self in self-conscious emotions: a cognitive appraisal approach*, in *The Self-Conscious Emotions: Theory and Research*, eds Tracy J.L., Robins R.W. e Tangney J.P., Guilford, New York, pp. 3 –20.
- Tracy J. L., Robins R. W. e Tangney J. P. (2007), *The Self-Conscious Emotions: Theory and Research*, Guilford, New York.
- Truter E., Fouché A. e Theron L. (2016), *The resilience of Child Protection social workers: Are they at risk and if so, how do they adjust? A systematic meta-synthesis*, *British Journal of Social Work*, pp. 1–18.
- Tsui M. e Cheung F.C.H. (2004), *Gone with the Wind: The Impacts of Managerialism on Human Services*, *British Journal of Social Work*, n. 34, pp. 437–442.
- Tuzzi A. (2003), *L’analisi del contenuto*, Roma, Carocci.
- Tweltrees A. (2002), *Community work*, London, Palgrave, trad.it. *Il lavoro sociale di comunità*, Trento, Erickson, 2006.
- Van Bijleveld G. G., Dedding C. W. M. e Bunders-Aelen J. F. G. (2015), *Children’s and young people’s participation within child welfare and Child Protection services: A state-of-the-art review*, *Child & Family Social Work*, n. 20, pp. 129–138.
- Van Hook M. P. e Rothenberg M. (2009), *Quality of life and compassion satisfaction/fatigue and burn out in child welfare workers: A study of the child welfare workers in community based care organizations in central Florida*, *Social Work and Christianity*, vol. 36 n.1, pp. 36–55.

- Wastell D., White S., Broadhurst K., Peckover S. e Pithouse A. (2010), *Children's services in the iron cage of performance management: street level bureaucracy and the spectre of Svejkism*, International Journal of Social Welfare, n. 19, pp. 310–320.
- Watson L.D. e Hegar R.L. (2013), *The Tri-Sector Environment of Social Work Administration: Applying Theoretical Orientations*, Administration in Social Work, vol. 37, n. 3, pp. 215-226.
- Wattam C. (1992), *Making a case in Child Protection*, London, NSPCC Longman.
- Weber M. (1961), *Economia e Società*, Milano, Edizioni di Comunità (ed. or. 1922).
- Weick K. E. (1969), *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, Reading; trad. it. Weick E. (1993), *Organizzare. La psicologia sociale dei processi organizzativi*, Torino, Utet Libreria.
- Weick K. E. (1977), *Enactment processes in organizations*, in Staw B. M. e G. R. Salancik, *New directions in organizational behavior*, pp. 267–300, Chicago, St. Clair.
- Weick K.E. (1979), *The social psychology of organizing*, New York, Random House.
- Westbrook T., Ellis J. e Ellet A. (2006), *Improving retention among public child welfare workers. What can we learn from the insights and experiences of committed survivors?*, Administration in Social Work, vol. 30 n. 4, pp. 37–62.
- Wiewiorka M. (2002), *La differenza culturale*, Roma-Bari, tr. it. Laterza..
- Wilson S. (2009), *A servizio dei propri operatori. I dirigenti nella Tutela Minori*, Lavoro Sociale, vol. 9 n. 2, pp. 195-210.
- Wilson S. e Tilse C. (2006), *Mentoring the Statutory Child Protection Manager—A Strategy for Promoting Proactive, Outcome Focused Management*, Social Work Education, vol. 25 n.2, pp. 177-188. DOI: 10.1080/02615470500487689.
- Wise S. (1988), *Child abuse procedures and social work practice: An ethnographic approach*, Unpublished PhD Thesis, University of Manchester.
- Witthaker A. (2011), *Social defences and organisational culture in a local authority Child Protection setting: challenges for the Munro Review?*, Journal of Social Work Practice: Psychotherapeutic Approaches in Health, Welfare and the Community, vol. 25 n. 4, pp. 481-495. DOI: 10.1080/02650533.2011.626654.
- Wolsfenberger W. (1986), *La normalización*, Siglo Cero, n.105, pp. 12-28.
- Woodrooffe K. (1962), *From charity to social work*, London, Routledge and Kegan Paul.
- Zammuner V.A. (2003), *I focus group*, Bologna, Il Mulino.
- Zhang A.Y., Tsui A.S., Song L.J., Li C. e Jia L. (2008), *How do I trust thee? The employee-organization relationship, supervisory support, and middle manager trust in the organization*, Human Resource Management, n. 47, pp. 111–132. DOI:10.1002/hrm.20200.

ALLEGATO 1: SUDDIVISIONE DELLE PROVINCE LOMBARDE IN AMBITI SOCIALI TERRITORIALI E FORME DI GESTIONE DEI SERVIZI TUTELA MINORI.

Provincia di Bergamo

Superficie (km²): 2745,9
 Numero residenti: 1109933
 Densità (ab/km²): 598,2

AMBITI SOCIALI TERRITORIALI	N. COMUNI NELL'AMBITO	N. COMUNI CON GESTIONE ASSOCIATA	N. COMUNI CON GESTIONE IN ECONOMIA	N. COMUNI CON GESTIONE MISTA
ALTA VAL SERIANA	24	24	0	0
ALTO SEBINO	10	10	0	0
BASSO SEBINO	12	11	1	0
BERGAMO	6	6	0	0
DALMINE	17	17	0	0
GRUMELLO	8	8	0	0
ISOLA	24	24	0	0
ROMANO DI LOMBARDIA	17	17	0	0
SERiate	11	11	0	0
TREVIGLIO	18	18	0	0
VAL CAVALLINA	20	20	0	0
VAL SERIANA	18	18	0	0
VALLE BREMBANA	37	37	0	0
VALL'IMAGNA	20	20	0	0

Provincia di Brescia

Superficie (km²): 4785,6
 Numero residenti: 1262678
 Densità (ab/km²): 315,9

AMBITI SOCIALI TERRITORIALI	N. COMUNI NELL'AMBITO	N. COMUNI CON GESTIONE ASSOCIATA	N. COMUNI CON GESTIONE IN ECONOMIA	N. COMUNI CON GESTIONE MISTA
BASSA BRESCIANA CENTRALE	20	20	0	0
BASSA BRESCIANA OCCIDENTALE	15	15	0	0
BASSA BRESCIANA ORIENTALE	7	7	0	0
BRESCIA	2	2	0	0
BRESCIA EST	13	13	0	0
BRESCIA OVEST	11	11	0	0
GARDA	22	22	0	0
MONTE ORFANO	6	5	1	0
OGLIO OVEST	11	0	11	0
SEBINO	12	12	0	0
VALLE CAMONICA E SEBINO	41	41	0	0
VALLE SABBIA	27	27	0	0
VALLE TROMPIA	18	18	0	0

Provincia di Como

Superficie (km²): 1279,1
 Numero residenti: 600190
 Densità (ab/km²): 592,5

AMBITI SOCIALI TERRITORIALI	N. COMUNI NELL'AMBITO	N. COMUNI CON GESTIONE ASSOCIATA	N. COMUNI CON GESTIONE IN ECONOMIA	N. COMUNI CON GESTIONE MISTA
CAMPIONE	1	0	1	0
CANTU'	8	0	0	8
COMO	24	24	0	0
DONGO	16	16	0	0
ERBA	25	25	0	0

LOMAZZO-FINO MORNASCO	19	16	3	0
MARIANO COMENSE	6	6	0	0
MENAGGIO	29	29	0	0
OLGIATE COMASCO	21	21	0	0

Provincia di Cremona

Superficie (km²): 1770,5
 Numero residenti: 359388
 Densità (ab/km²): 183,5

AMBITI SOCIALI TERRITORIALI	N.COMUNI DELL'AMBITO	N. COMUNI CON GESTIONE ASSOCIATA	N. COMUNI CON GESTIONE IN ECONOMIA	N. COMUNI CON GESTIONE MISTA
CASALMAGGIORE	14	14	0	0
CREMA	54	54	0	0
CREMONA	47	46	1	0

Provincia di Lecco

Superficie (km²): 814,6
 Numero residenti: 339238
 Densità (ab/km²): 588,8

AMBITI SOCIALI TERRITORIALI	N. COMUNI DELL'AMBITO	N. COMUNI CON GESTIONE ASSOCIATA	N. COMUNI CON GESTIONE IN ECONOMIA	N. COMUNI CON GESTIONE MISTA
BELLANO	30	30	0	0
LECCO	32	32	0	0
MERATE	24	23	1	0

Provincia di Lodi

Superficie (km²): 783
 Numero residenti: 229338
 Densità (ab/km²): 289

AMBITI SOCIALI TERRITORIALI	N. COMUNI DELL'AMBITO	N. COMUNI CON GESTIONE ASSOCIATA	N. COMUNI CON GESTIONE IN ECONOMIA	N. COMUNI CON GESTIONE MISTA
LODI	61	60	1	0

Provincia di Mantova

Superficie (km ²):	2341,4					
Numero residenti:	412610					
Densità (ab/km ²):	163					
		AMBITI SOCIALI TERRITORIALI	N. COMUNI DELL'AMBITO	N. COMUNI CON GESTIONE ASSOCIATA	N. COMUNI CON GESTIONE IN ECONOMIA	N. COMUNI CON GESTIONE MISTA
		ASOLA	12	0	12	0
		GUIDIZZOLO	9	9	0	0
		MANTOVA	15	15	0	0
		OSTIGLIA	14	14	0	0
		SUZZARA	6	6	0	0
		VIADANA	10	10	0	0

Provincia di Milano

Superficie (km ²):	1575,6					
Numero residenti:	3218201					
Densità (ab/km ²):	1627,9					
		AMBITI SOCIALI TERRITORIALI	N. COMUNI DELL'AMBITO	N. COMUNI CON GESTIONE ASSOCIATA	N. COMUNI CON GESTIONE IN ECONOMIA	N. COMUNI CON GESTIONE MISTA
		ABBIATENSE	15	14	1	0
		CASTANO PRIMO	11	11	0	0
		CERNUSCO SUL NAVIGLIO	9	0	0	9
		CINISELLO BALSAMO	4	0	4	0
		CORSICO	6	6	0	0
		GARBAGNATE	8	8	0	0
		LEGNANO	11	10	1	0
		MAGENTA	13	13	0	0
		MELZO	8	4	4	0
		MILANO (città)	1	0	1	0
		PAULLESE	5	5	0	0
		PIEVE EMANUELE	7	5	0	2
		PIOLTELLO	4	0	4	0
		RHO	9	9	0	0
		ROZZANO	4	4	0	0
		SESTO-COLOGNO	2	0	2	0
		SUD EST MILANO	9	8	1	0
		TREZZO SULL'ADDA	7	2	5	0

Provincia di Monza e Brianza

		AMBITI SOCIALI TERRITORIALI	N. COMUNI DELL'AMBITO	N. COMUNI CON GESTIONE ASSOCIATA	N. COMUNI CON GESTIONE IN ECONOMIA	N. COMUNI CON GESTIONE MISTA
Superficie (km ²):	405,5					
Numero residenti:	868859	CARATE BRIANZA	13	8	5	0
Densità (ab/km ²):	2007,8	DESIO	7	6	1	0
		MONZA	3	0	3	0
		SEREGNO	10	10	0	0
		VIMERCATE	22	0	22	0

Provincia di Pavia

		AMBITI SOCIALI TERRITORIALI	N. COMUNI DELL'AMBITO	N. COMUNI CON GESTIONE ASSOCIATA	N. COMUNI CON GESTIONE IN ECONOMIA	N. COMUNI CON GESTIONE MISTA
Superficie (km ²):	2968,6					
Numero residenti:	547251	BRONI	26	26	0	0
Densità (ab/km ²):	159,6	CASTEGGIO	28	28	0	0
		CERTOSA DI PAVIA	24	24	0	0
		CORTEOLONA	24	24	0	0
		LOMELLINA	51	22	29	0
		PAVIA	12	12	0	0
		VOGHERA	23	21	2	0

Provincia di Sondrio

		AMBITI SOCIALI TERRITORIALI	N.COMUNI DELL'AMBITO	N.COMUNI CON GESTIONE ASSOCIATA	N. COMUNI CON GESTIONE IN ECONOMIA	N. COMUNI CON GESTIONE MISTA
Superficie (km ²):	3195,8					
Numero residenti:	181437	BORMIO	6	6	0	0
Densità (ab/km ²):	118,8	CHIAVENNA	12	12	0	0
		MORBEGNO	25	25	0	0
		SONDRIO	22	22	0	0
		TIRANO	12	12	0	0

Provincia di Varese

		AMBITI SOCIALI TERRITORIALI	N.COMUNI DELL'AMBITO	N.COMUNI CON GESTIONE ASSOCIATA	N. COMUNI CON GESTIONE IN ECONOMIA	N. COMUNI CON GESTIONE MISTA
Superficie (km ²):	1198,1					
Numero residenti:	890043	ARCISATE	11	11	0	0
Densità (ab/km ²):	694,7	AZZATE	13	13	0	0
		BUSTO ARSIZIO	1	0	1	0
		CASTELLANZA	7	7	0	0
		GALLARATE	9	8	1	0
		LAVENO-CITTIGLIO	26	26	0	0
		LUINO	24	24	0	0
		SARONNO	6	0	6	0
		SESTO-CALENDE	13	13	0	0
		SOMMA LOMBARDO	9	9	0	0
		TRADATE	8	8	0	0
		VARESE	12	12	0	0

ALLEGATO 2: DISTRIBUZIONE DEI SERVIZI TUTELA MINORI LOMBARDI E RELATIVE POSTAZIONI DI COORDINAMENTO

Provincia di Bergamo

AMBITI SOCIALI TERRITORIALI	N. SERVIZI TUTELA MINORI	N. POSIZIONI DI COORDINAMENTO
BERGAMO	1	2
DALMINE	1	1
SERiate	1	1
GRUMELLO	1	1
VAL CAVALLINA	1	1
BASSO SEBINO	2	1
ALTO SEBINO	1	1
VALLE SERIANA	1	1
VALLE SERIANA SUPERIORE E VAL DI SCALVE	1	1
VALLE BREMBANA	1	1
VALLE IMAGNA E VILLA D'ALME'	1	1
ISOLA BERGAMASCA E BASSA VAL SAN MARTINO	1	1
TREVIGLIO	1	0
ROMANO DI LOMBARDIA	1	1
TOT.	15	14

Provincia di Brescia

AMBITI SOCIALI TERRITORIALI	N. SERVIZI TUTELA MINORI	N. POSIZIONI DI COORDINAMENTO
BRESCIA - COLLE BEATO	1	1
BRESCIA OVEST	1	1
BRESCIA EST	1	1
VALLETROMPIA	1	1
SEBINO (BASSO)	1	0
MONTE ORFANO	1	1
OGLIO OVEST	11	1
BASSA BRESCIANA OCCIDENTALE	1	2
BASSA BRESCIANA CENTRALE	1	0
BASSA BRESCIANA ORIENTALE	1	1
GARDA	1	1
VALLESABBIA	1	1
VALLE CAMONICA E SEBINO	1	1
TOT.	23	12

Provincia di Como

AMBITI SOCIALI TERRITORIALI	N. SERVIZI TUTELA MINORI	N. POSIZIONI DI COORDINAMENTO
CANTU'	1	1
ERBA	1	1
MARIANO COMENSE	1	1
CAMPIONE D'ITALIA	1	0
COMO	1	0
DONGO	1	1
MENAGGIO	1	1
LOMAZZO – FINO MORNASCO	4	1
OLGIATE COMASCO	1	1
TOT.	12	7

Provincia di Cremona

AMBITI SOCIALI TERRITORIALI	N. SERVIZI TUTELA MINORI	N. POSIZIONI DI COORDINAMENTO
CREMONA	2	1
CREMA	1	1
CASALMAGGIORE	1	1
TOT.	4	3

Provincia di Lecco

AMBITI SOCIALI TERRITORIALI	N. SERVIZI TUTELA MINORI	N. POSIZIONI DI COORDINAMENTO
BELLANO	1	1
LECCO	1	3
MERATE	2	1
TOT.	4	5

Provincia di Lodi

AMBITI SOCIALI TERRITORIALI	N. SERVIZI TUTELA MINORI	N. POSIZIONI DI COORDINAMENTO
LODI	4	5
TOT.	4	5

Provincia di Mantova

AMBITI SOCIALI TERRITORIALI	N. SERVIZI TUTELA MINORI	N. POSIZIONI DI COORDINAMENTO
ASOLA	12	1
GUIDIZZOLO	1	1
MANTOVA	1	1
OSTIGLIA	1	1
SUZZARA	1	1
VIADANA	1	1
TOT.	17	6

Provincia di Milano

AMBITI SOCIALI TERRITORIALI	N. SERVIZI TUTELA MINORI	N. POSIZIONI DI COORDINAMENTO
MILANO (9 MUNICIPI)	9	12
SESTO-COLOGNO	2	1
CINISELLO BALSAMO	4	2
GARBAGNATE	1	2
RHO	1	1
CORSICO	1	2
LEGNANO	2	1
CASTANO PRIMO	1	1
MAGENTA	1	1
ABBIATENSE	2	1
PAULLESE	1	1
SUD EST MILANO	2	3
PIOLTELLO	1	3
CERNUSCO SUL NAVIGLIO	1	4
MELZO	5	2
PIEVE EMANUELE	2	3
ROZZANO	1	3
TREZZO SULL'ADDA	6	1
TOT.	43	44

Provincia di Monza e Brianza

AMBITI SOCIALI TERRITORIALI	N. SERVIZI TUTELA MINORI	N. POSIZIONI DI COORDINAMENTO
CARATE BRIANZA	6	1
DESIO	2	1
MONZA	3	2
SEREGNO	1	1
VIMERCATE	22	1
TOT.	34	6

Provincia di Pavia

AMBITI SOCIALI TERRITORIALI	N. SERVIZI TUTELA MINORI	N. POSIZIONI DI COORDINAMENTO
LOMELLINA	31	1
BRONI	1	1
CASTEGGIO	1	1
VOGHERA	4	2
CERTOSA DI PAVIA	1	1
CORTEOLONA	1	1
PAVIA	1	1
TOT.	40	8

Provincia di Sondrio

AMBITI SOCIALI TERRITORIALI	N. SERVIZI TUTELA MINORI	N. POSIZIONI DI COORDINAMENTO
BORMIO	1	1
CHIAVENNA	1	1
MORBEGNO	1	1
SONDRIO	1	1
TIRANO	1	1
TOT.	5	5

Provincia di Varese

AMBITI SOCIALI TERRITORIALI	N. SERVIZI TUTELA MINORI	N. POSIZIONI DI COORDINAMENTO
ARCISATE	1	1
AZZATE	1	1
BUSTO ARSIZIO	1	0
CASTELLANZA	1	1
LAVENO-CITTIGLIO	1	2
GALLARATE	2	2
LUINO	1	1
SARONNO	6	0
SESTO-CALENDE	1	1
SOMMA LOMBARDO	1	1
TRADATE	1	1
VARESE	1	2
TOT.	18	13

ALLEGATO 3: IL QUESTIONARIO RIVOLTO AGLI UFFICI DI PIANO

Lettera d'invito a partecipare all'indagine rivolta agli Uffici di Piano lombardi



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

Gentili Responsabili degli Uffici di Piano della Lombardia, sono Daniela Malvestiti, assistente sociale nonché dottoranda in Sociologia, Organizzazioni e Culture presso la Facoltà di Sociologia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Vi contatto per richiedere la vostra preziosa collaborazione nell'ambito della mia ricerca per la tesi di dottorato.

Sotto la guida del Prof. Fabio Folgheraiter, ho scelto di dedicare la mia ricerca alle figure dei Coordinatori dei Servizi Tutela Minori di tutta la Regione Lombardia, oggetto a me caro tanto per esperienza professionale quanto per interesse accademico.

In qualità di Responsabili degli Uffici di Piano vi chiedo gentilmente di compilare un brevissimo questionario (tempo stimato di compilazione 5 minuti) finalizzato a raccogliere alcuni dati sull'organizzazione del servizio Tutela Minori sul vostro territorio e a fornirmi i contatti dei Coordinatori dei vostri Servizi Tutela Minori, ai quali mi rivolgerò successivamente.

La modalità più rapida per rispondere al questionario è on-line cliccando direttamente sul link che trovate nel testo della mail e che vi collegherà direttamente alla pagina delle domande e risposte (vi ricordo di cliccare su "finish" una volta terminata la compilazione).

Se per qualcuno non dovesse risultare comoda questa opzione può utilizzare il file "questionario" che trovate in allegato, compilarlo e farlo pervenire a mezzo fax al numero 02-72342552 oppure a mezzo mail (aprendo il file, compilandolo, salvandolo e allegandolo).

Data la brevità del questionario, mi permetto di chiedervi gentilmente di farmelo avere compilato possibilmente entro una decina di giorni.

Tutti i dati raccolti, tanto in ordine al Servizio quanto ai riferimenti del Coordinatore, saranno soggetti alle norme previste dalla privacy, e saranno da me utilizzati unicamente per gli scopi dichiarati della ricerca. Vi anticipo inoltre che il questionario rivolto ai vostri coordinatori che verrà somministrato successivamente non conterrà alcuna richiesta di dati sensibili in merito a minori o famiglie e per tutta la durata del lavoro si garantirà l'anonimato.

In questo e in qualsiasi momento successivo non esitate a contattarmi personalmente per richiedere ulteriori informazioni, chiarimenti o per condividere pensieri in merito al progetto; troverete tutti i miei recapiti in fondo alla presente pagina così come nella mail ricevuta.

Nella consapevolezza che questo lavoro richiede una preziosa sinergia tra il mondo accademico e quello dei Servizi e nel pensiero che i risultati della ricerca possano essere utili al miglioramento delle nostre realtà di tutela minori sui territori, conto sulla vostra collaborazione e vi ringrazio sentitamente.

Dott.ssa Daniela Malvestiti

Prof. Fabio Folgheraiter

Dott.ssa Daniela Malvestiti
Dottoranda in Sociologia, Organizzazioni e Culture
Facoltà di Sociologia, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano
Largo Frà Agostino Gemelli 1, 20123 Milano
Mail: daniela.malvestiti@unicatt.it
Mobil phone: +39.342 1471604
Fax: 02-72342552

Struttura del questionario rivolto agli Uffici di Piano lombardi

Numero della domanda	Testo della domanda	Tipologia di domanda	Risposta prevista
Q1	Nome e Cognome del compilante	Aperta	Risposta libera
Q2	Denominazione Ambito territoriale di riferimento	Aperta	Risposta libera
Q3	Numero di Comuni che compongono l'Ambito (indicare in cifre)	Aperta	Risposta libera
Q4	Numero di abitanti del vostro Ambito territoriale (si richiede gentilmente di inserire il numero senza alcun punto di separazione tra le cifre)	Aperta	Risposta libera
Q5	Esiste un unico Servizio Tutela Minori nel vostro Ambito?	Chiusa dicotomica	SI NO
Q6	Si chiede gentilmente di riportare la forma di gestione del vostro Servizio Tutela Minori (Associata, Associata solo rispetto ad alcune funzioni etc.)	Aperta	Risposta libera
Q7	In caso di gestione associata specificare la forma di gestione scegliendo una delle seguenti opzioni:	Chiusa classificatoria	Azienda Speciale consortile Consorzio Fondazione Accordo di programma/convenzione Co-gestione con ATS A.T.I./Azienda di servizi/S.R.L./ S.P.A. Unione di Comuni Comunità Montana Appalto a Cooperativa esterna/Associazione Altro
Q8	Quanti Comuni del vostro Ambito gestiscono il Servizio Tutela Minori in forma associata?	Aperta	Risposta libera
Q9	Esiste un Coordinatore del Servizio Tutela Minori?	Chiusa dicotomica	SI NO
Q10	Quanti Servizi Tutela Minori esistono nel vostro Ambito territoriale?	Aperta	Risposta libera

Q11	Riferendovi al vostro territorio, vi chiediamo gentilmente di riportare la forma di gestione dei Servizi Tutela Minori ed il numero di abitanti a cui ognuno di essi fa riferimento (ad es. su un totale di 100.000 abitanti dell'Ambito, forma Associata per 70.000 abitanti, Gestione in Economia per 20.000 abitanti, Associata solo rispetto ad alcune funzioni per 10.000 abitanti etc.)	Aperta	Risposta libera
Q12	Ogni Servizio Tutela Minori ha un coordinatore?	Chiusa classificatoria	SI, tutti NO, non esiste alcun Coordinatore Tutela Minori Esiste solo in alcuni casi Altro
Q13	Esiste nel vostro territorio almeno un documento che indichi formalmente l'esistenza del/dei Coordinatore/i Tutela Minori?	Chiusa classificatoria	SI NO DATO NON IN MIO POSSESSO
Q14	Nel/nei documento/i in cui è prevista la figura del Coordinatore Tutela Minori, sono indicate le sue funzioni e le attività che dovrebbe svolgere?	Chiusa classificatoria	SI, sono specificate sia le funzioni che le attività connesse al ruolo di Coordinatore SI, ma sono indicate solo le FUNZIONI connesse al ruolo di Coordinatore SI, ma sono indicate solo le ATTIVITA' connesse al ruolo di Coordinatore NO, il documento non entra nello specifico delle specifiche funzioni ed attività connesse al ruolo di Coordinatore Dato non in mio possesso
Q15	Per poter presentare la Ricerca al/i vostro/i Coordinatore/i Tutela Minori e per invitarlo/i a partecipare, si richiede gentilmente di avere i suoi/loro riferimenti (Nome e Cognome, indirizzo mail e, se possibile, recapito telefonico)	Aperta	Risposta libera

ALLEGATO 4: IL QUESTIONARIO RIVOLTO AI COORDINATORI DEI SERVIZI TUTELA MINORI LOMBARDI

Lettera d'invito a partecipare all'indagine rivolta ai coordinatori lombardi



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

Gentili Coordinatori dei Servizi Tutela Minori della Lombardia,
sono Daniela Malvestiti, assistente sociale nonché dottoranda in Sociologia, Organizzazioni e Culture presso la Facoltà di Sociologia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Vi contatto per richiedere la vostra preziosa collaborazione nell'ambito della mia ricerca per la tesi di dottorato.

Sotto la guida del Prof. Fabio Folgheraiter, ho scelto di dedicare la mia ricerca alle figure dei Coordinatori dei Servizi Tutela Minori di tutta la Regione Lombardia, oggetto a me caro tanto per esperienza professionale (sono attualmente un Coordinatore di un Servizio Tutela Minori) quanto per interesse accademico.

In qualità di Coordinatori vi chiedo gentilmente di compilare un questionario (tempo stimato di compilazione 9 minuti) finalizzato a raccogliere alcuni dati sulla vostra formazione, esperienza professionale e sul vostro Servizio.

La modalità più rapida per rispondere al questionario è on-line cliccando direttamente sul link che trovate nel testo della mail e che vi collegherà direttamente alla pagina delle domande e risposte (vi ricordo di cliccare su "finish" una volta terminata la compilazione). Se per qualcuno non dovesse risultare comoda questa opzione può utilizzare il file "questionario" che trovate in allegato, compilarlo e farlo pervenire a mezzo fax al numero 02-72342552 oppure a mezzo mail (aprendo il file, compilandolo, salvandolo e allegandolo).

Data la brevità del questionario, mi permetto di chiedervi gentilmente di farmelo avere compilato possibilmente entro una decina di giorni.

Tutti i dati raccolti, tanto in ordine al Servizio quanto agli operatori, saranno soggetti alle norme previste dalla privacy, e saranno da me utilizzati unicamente per gli scopi dichiarati della ricerca. Vi anticipo inoltre che il questionario non contiene alcuna richiesta di dati sensibili in merito a minori o famiglie e per tutta la durata del lavoro si garantirà l'anonimato.

In questo e in qualsiasi momento successivo non esitate a contattarmi personalmente per richiedere ulteriori informazioni, chiarimenti o per condividere pensieri in merito al progetto; troverete tutti i miei recapiti in fondo alla presente pagina così come nella mail ricevuta.

Nella consapevolezza che questo lavoro richiede una preziosa sinergia tra il mondo accademico e quello dei Servizi e nel pensiero che i risultati della ricerca possano essere utili al miglioramento delle nostre realtà di tutela minori nonché alla maggior conoscenza di un ruolo importante e delicato come quello del Coordinatore Tutela Minori, conto sulla vostra collaborazione e vi ringrazio sentitamente.

Dott.ssa Daniela Malvestiti

Prof. Fabio Folgheraiter

Dott.ssa Daniela Malvestiti
Dottoranda in Sociologia, Organizzazioni e Culture
Facoltà di Sociologia, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano
Largo Frà Agostino Gemelli 1, 20123 Milano

Mail: daniela.malvestiti@unicatt.it

Mobil phone: +39.342 1471604

Fax: 02-72342552

Struttura del questionario rivolto ai coordinatori dei Servizi Tutela Minori lombardi

Domande relative alle caratteristiche socio-demografiche e al profilo professionale dei coordinatori

Numero della domanda	Testo della domanda	Tipologia di domanda	Risposta prevista
Q1	Sesso	Chiusa dicotomica	Maschio Femmina
Q2	In che anno è nato/a?	Aperta	Risposta libera
Q3	In che provincia risiede?	Chiusa classificatoria	Bergamo Brescia Como Cremona Lecco Lodi Mantova Milano Monza e Brianza Pavia Sondrio Varese Fuori Regione Lombardia
Q4	In che provincia lavora?	Chiusa classificatoria	Bergamo Brescia Como Cremona Lecco Lodi Mantova Milano Monza e Brianza Pavia Sondrio Varese Fuori Regione Lombardia
Q5	Professione	Chiusa classificatoria	Psicologo/a Assistente Sociale Educatore/Pedagogista Laureato in Giurisprudenza Altro
Q6	Titolo di Studio	Chiusa classificatoria	Licenza media Diploma superiore Laurea triennale Laurea magistrale Laurea quinquennale Dottorato di ricerca Altro

Q7	Nome dell'Università o dell'Ente di Formazione presso cui ha conseguito il titolo (nel caso di laurea magistrale inserisca sia quello della laurea triennale che magistrale nel caso in cui fossero diverse)	Aperta	Risposta libera
Q8	Iscrizione ad un albo professionale	Chiusa classificatoria	Albo B Assistenti sociali Albo A Assistenti sociali Albo A Psicologi Albo B Psicologi Non sono iscritto/a ad alcun Albo professionale Altro
Q9	Nome del Servizio in cui attualmente ricopre il ruolo di coordinamento dell'equipe tutela minori (in caso siano più d'uno, si chiede gentilmente di scrivere i nomi dei singoli servizi separati da uno "/").	Aperta	Risposta libera
Q10	Da quanti anni ricopre il ruolo di coordinamento in tutela minori? (si chiede di arrotondare per difetto o per eccesso, es. 2 anni e 8 mesi= 3; 2 anni e tre mesi=2)	Aperta	Risposta libera
Q11	Da quanti anni coordina l'attuale Servizio Tutela Minori?(si chiede di arrotondare per difetto o per eccesso, es. 2 anni e 8 mesi= 3; 2 anni e trE mesi=2)	Aperta	Risposta libera
Q12	Durante la sua esperienza professionale, in quanti Servizi Tutela Minori ha svolto attività di Coordinamento?	Aperta	Risposta libera
Q13	Attualmente in quanti Servizi Tutela Minori sta svolgendo funzioni di coordinamento?	Aperta	Risposta libera
Q30	Prima di ricoprire il ruolo di coordinatore ha esercitato come operatore sociale sul campo (di primo livello) nell'area della tutela minori?	Chiusa dicotomica	SI NO

Q31	L'esperienza come operatore sul campo è avvenuta nel medesimo servizio dove attualmente ricopre il ruolo di coordinamento?	Chiusa dicotomica	SI NO
Q32	Quanti anni ha svolto attività come operatore sul campo nell'area tutela minori?	Aperta	Risposta libera
Q33	La sua esperienza come operatore sul campo, è stata svolta in qualità di? (indicare il ruolo svolto, es. educatore, assistente sociale, psicologo etc.)	Aperta	Risposta libera

Domande relative al contesto organizzativo in cui operano i coordinatori

Numero della domanda	Testo della domanda	Tipologia di domanda	Risposta prevista
Q14	Rispetto al rapporto di lavoro come Coordinatore Tutela Minori, lei è inquadrato come:	Chiusa classificatoria	Dipendente di Ente pubblico Dipendente di Ente privato Libero professionista Altro (specificare)
Q15	Le funzioni/attività connesse al suo ruolo di Coordinatore Tutela Minori sono declinate e descritte in almeno un documento formale?	Chiusa classificatoria	SI NO Altro (specificare)
Q16	In qualità di Coordinatore, ha un superiore a cui deve far riferimento nell'esercizio del suo ruolo oppure da cui è coordinato?	Chiusa dicotomica	SI NO
Q17	Riceve un'indennità contrattuale (un riconoscimento economico specifico) connessa al suo ruolo di Coordinatore?	Chiusa classificatoria	SI NO Altro (specificare)
Q18	Per quante ore settimanali complessive lavora come Coordinatore? (In caso coordini più di un servizio, le chiediamo di sommare le ore)	Aperta	Risposta libera
Q19	Quanti abitanti ha il territorio a cui si rivolge il suo Servizio Tutela Minori? (si prega di riportare il numero, senza inserire punti di separazione tra le cifre)	Aperta	Risposta libera
Q20	In totale, quanti sono gli operatori che coordina? Contempra nel calcolo tutte le figure professionali.	Aperta	Risposta libera

Q21	Quanti sono gli assistenti sociali che coordina?	Aperta	Risposta libera
Q22	Quanti sono gli psicologi che coordina?	Aperta	Risposta libera
Q23	Quanti sono gli educatori che coordina?	Aperta	Risposta libera
Q24	Coordina altre figure professionali che non siano educatori, assistenti sociali o psicologi?	Chiusa dicotomica	SI NO
Q25	Con che frequenza svolge equipe con gli operatori che coordina?	Chiusa classificatoria	settimanalmente ogni quindici giorni mensilmente Non presenzio alle equipe degli operatori Altro (specificare)
Q26	Quanti utenti con provvedimento dell'Autorità giudiziaria (intendendo per utenti i singoli minori) ha in carico il Servizio che coordina? (Si chiede di inserire un numero intero o di scrivere "Dato non in mio possesso" nel caso in cui non si possieda il dato richiesto)	Aperta	Risposta libera
Q27	Quanti utenti senza provvedimento dell'Autorità Giudiziaria (intendendo per utenti i singoli minori) ha in carico il Servizio che coordina? (Si chiede di inserire un numero intero, anche fosse 0, o di scrivere "Dato non in mio possesso" nel caso in cui non si possieda il dato richiesto)	Aperta	Risposta libera
Q28	Tra le attività formalmente previste per il suo ruolo, è presente il contatto diretto con l'utenza?	Chiusa classificatoria	SI NO Altro (specificare)
Q29	Nella pratica professionale quotidiana è chiamato, per esigenze di servizio, ad avere contatti diretti con l'utenza?	Chiusa dicotomica	SI NO

Domande relative alle riflessioni dei coordinatori sull'esercizio del proprio ruolo

Numero della domanda	Testo della domanda	Tipologia di domanda	Risposta prevista
Q34	Quanto la sua esperienza di operatore sul campo nell'area della tutela minori le è oggi utile nell'esercizio del ruolo di Coordinatore? (Le chiediamo di indicare quanto, a suo parere, è stato utile in una scala da 1 a 5, dove 1 equivale a "per nulla" e 5 a "Molto")	Chiusa graduata	Scala autoancorante a cinque passi 1 (Per nulla) 2 3 4 5 (Molto)

Q35	A suo parere, quanto le dimensioni sotto riportate influenzano il suo "stile" di coordinamento (modalità di interpretare il ruolo)? Le chiediamo di scegliere un valore tra un minimo di 1 (Per nulla) ed un massimo di 5 (Molto)	Chiusa graduata	Scala autoancorante a cinque passi 1 (Per nulla) 2 3 4 5 (Molto) per ognuna delle seguenti dimensioni: Direttive ed indicazioni formali da parte dell'organizzazione Richieste e bisogni degli operatori Richieste e bisogni degli utenti del Servizio Propria formazione professionale specifica Proprie caratteristiche personali
Q36	Secondo lei, quale è l'aspetto più gratificante del ruolo di Coordinatore Tutela Minori?	Aperta	Risposta libera
Q37	A suo parere, quale è invece oggi l'aspetto più difficile del ruolo di Coordinatore Tutela Minori?	Aperta	Risposta libera
Q38	Sempre facendo riferimento alla sua esperienza come Coordinatore Tutela Minori, chi o cosa l'aiuta nell'esercizio del suo ruolo? (Indichi fino ad un massimo di tre supporti)	Aperta	Risposta libera
Q39	Quali sono i principali rischi a cui sente di essere esposto come Coordinatore Tutela Minori? (Ne indichi fino ad un massimo di tre)	Aperta	Risposta libera
Q40	Quali sono, a suo parere, le principali aspettative che gli operatori hanno nei suoi confronti?	Aperta	Risposta libera
Q41	Quali sono, a suo parere, le principali aspettative che i Dirigenti a cui fa riferimento (Direttore o Responsabile di Servizio, Responsabile di settore, Referente d'Area etc.) hanno nei suoi confronti? Nel caso in cui lei ricopra anche la posizione organizzativa apicale, le chiediamo di pensare ai riferimenti istituzionali di vertice con cui ha la maggior interlocuzione (ad es. gli Assessori ai Servizi Sociali, i Sindaci etc.)	Aperta	Risposta libera
Q42	Pensando alla sua esperienza come Coordinatore Tutela Minori ed al lavoro che svolge quotidianamente, di cosa sente di aver bisogno per essere efficace nel suo lavoro? (Indichi fino ad un massimo di tre bisogni)	Aperta	Risposta libera
Q43	Partecipa a tavoli di lavoro/gruppi strutturati periodici con altri Coordinatori di Servizi Tutela Minori?	Chiusa dicotomica	SI NO

Q44	Se venisse contattato per un'intervista di approfondimento in merito all'esercizio del suo ruolo di Coordinatore, darebbe disponibilità?	Chiusa classificatoria	SI NO Valuterei nel momento in cui mi venisse richiesto
Q45	Quanto ritiene importante che l'Università o altri Enti di Formazione e Ricerca producano conoscenza sul ruolo del Coordinatore Tutela Minori?	Chiusa graduata	Scala autoancorante a cinque passi 1 (Per nulla) 2 3 4 5 (Molto)

ALLEGATO 5: TRACCIA DELLE INTERVISTE SEMI-STRUTTURATE



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

TRACCIA INTERVISTA PER COORDINATORI TUTELA MINORI

ASSUNZIONE DEL RUOLO E PRECEDENTE EVENTUALE ATTIVITA' SUL CAMPO

1. Le andrebbe di raccontarmi quando e come è diventato coordinatore?
2. Ha svolto attività sul campo nell'area della tutela minori prima di diventare coordinatore?
3. Se sì, con che ruolo e per quanto tempo?
4. A suo avviso, questa esperienza pregressa oggi incide sul suo modo di essere coordinatore? Se sì in che modo? Può farmi un esempio?
5. Prima di assumere questo ruolo o durante il suo esercizio, ha frequentato corsi o iniziative di formazione sul tema dell'essere coordinatori nell'area della tutela minori?

DARE UN INDIRIZZO AL SERVIZIO

6. Se dovesse nominare quali sono le tre principali finalità che persegue nel suo lavoro, quali indicherebbe?
7. Chi o cosa la aiuta nel raggiungimento di tali finalità? Come?
8. Quale spazio sente di avere, nel suo lavoro quotidiano, per la riflessione sulle pratiche e i bisogni del suo servizio? Quanto ed in che termini per lei questo aspetto è importante?
9. Quanto coinvolge gli operatori o altri soggetti in questo tipo di riflessioni?

LE COMPETENZE DEL COORDINATORE TUTELA MINORI

10. Quali sono, a suo parere, le competenze chiave che un coordinatore Tutela minori dovrebbe avere?
11. A suo parere, questo ambito specifico di lavoro richiede competenze particolari che altri ambiti del lavoro sociale non richiedono? Se sì, quali?

GESTIONE DELL'EQUIPE

12. Nei questionari che ho raccolto, emerge che la gestione dell'equipe è una delle principali funzioni di un coordinatore Tutela Minori. Condivide? Ci sono funzioni secondo lei più importanti?
13. A suo parere, quali sono le attenzioni importanti da tenere nella gestione del gruppo degli operatori?
14. Quali strumenti utilizza per sostenere gli operatori nello svolgimento del loro lavoro?
15. Dalle ricerche e dai questionari emerge un alto rischio di burn out per gli operatori che lavorano nell'area della tutela minori: quali azioni mette in atto e quali strumenti utilizza per sostenere il benessere dell'equipe?

BENESSERE/MALESSERE DEI COORDINATORI

16. Dai questionari che ho raccolto, spesso viene nominata la solitudine dei coordinatori ed il rischio di burn out. Cosa pensa al riguardo? Intravede altri rischi a cui i coordinatori sono esposti?

17. A suo parere, quali sono delle forme di supporto o delle strategie utili per contrastare i rischi che abbiamo nominato in precedenza? Lei ne adotta alcuni in particolare? Sa se nel territorio in cui lavora vi sono iniziative in proposito?



Informativa relativa al trattamento dei dati personali

1. Premessa

Ai sensi degli artt. 13 e 14 del Regolamento (UE) 2016/679 sulla “protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali” (di seguito anche “GDPR”), Le forniamo le informazioni richieste sul trattamento dei dati personali che La riguardano (“Dati”) effettuato dall’Università Cattolica del Sacro Cuore (di seguito, “Università” o “Titolare”).

2. Identità e dati di contatto del Titolare del trattamento

Titolare del trattamento dei Dati che La riguardano è l’Università Cattolica del Sacro Cuore, con sede legale in Largo Agostino Gemelli 1, 20123 Milano, tel. (+39) 027234.1

3. Categorie di dati personali

Tra i Dati a Lei riferiti che l’Università tratta rientrano, a titolo esemplificativo e non esaustivo:

- Dati comuni: Dati anagrafici, Dati di contatto;
- Categorie particolari di Dati personali di cui all’art. 9 del GDPR (es. Dati relativi alla salute, alla vita sessuale, all’orientamento sessuale..).

4. Finalità del trattamento e base giuridica

I dati forniti verranno trattati, previo Suo specifico consenso, per le seguenti finalità:

- a. Realizzazione del progetto di ricerca “Il Coordinatore dei Servizi Tutela Minori – il caso di Regione Lombardia” organizzato dall’Università Cattolica del Sacro Cuore, per i correlati scopi di natura scientifica e didattica;
- b. Esecuzione di registrazioni audio/video delle interviste, utilizzate a fini scientifici, di ricerca e didattica;
- c. Utilizzo delle registrazioni audio/video e degli ulteriori Dati acquisiti, a fini storici, statistici, scientifici, di ricerca, insegnamento e divulgazione, tutelando adeguatamente i Dati anagrafici a Lei riferiti;
- d. Effettuazione di adempimenti amministrativi, fiscali, contabili e patrimoniali, in osservanza di regolamenti e normative e dei relativi obblighi di riservatezza; pertanto il trattamento per tali finalità non richiede il Suo consenso.

Il conferimento dei Dati non è obbligatorio, ma l’eventuale rifiuto di prestare il consenso al trattamento dei dati impedirà all’Università di utilizzare gli stessi nello svolgimento del progetto di ricerca.

5. Modalità di trattamento

Il trattamento dei dati personali avviene mediante strumenti manuali, informatici e telematici con logiche strettamente correlate alle finalità e, comunque, in modo da garantire la sicurezza e la riservatezza dei dati stessi in conformità alle norme vigenti.

6. Periodo di conservazione dei dati

L’Università tratterà i Dati per il tempo strettamente necessario al perseguimento delle finalità di cui sopra, fatti salvi gli eventuali termini di conservazione previsti da norme di legge o regolamenti.

7. Categorie di soggetti cui possono essere comunicati i Dati

I Suoi Dati potranno essere comunicati a Enti terzi partner del progetto.

I dati potranno essere, inoltre, oggetto di pubblicazione nel pieno rispetto dell’anonimato e della non riconoscibilità del soggetto cui si riferiscono.

I soggetti appartenenti alle categorie alle quali i dati possono essere comunicati, effettueranno il trattamento dei dati medesimi e li utilizzeranno, a seconda dei casi, in qualità di Responsabili del trattamento espressamente nominati da parte del Titolare ai sensi della legge, o piuttosto in qualità di autonomi Titolari.

L'elenco dei Responsabili del trattamento designati è costantemente aggiornato e disponibile presso la sede dell'Università.

8. Trasferimento di dati personali extra – UE

I dati personali potranno essere trasferiti dall'Università in Paesi extra - UE, nel caso di server su cui sono archiviati i dati personali che siano ubicati al di fuori del territorio dell'Unione Europea (ad esempio in caso di *cloud storage*). In tal caso, il Titolare assicura sin d'ora che il trasferimento dei dati extra-UE avverrà in conformità alle disposizioni di legge applicabili.

9. Responsabile della protezione dei Dati Personali

L'Università ha nominato il Responsabile della protezione dei dati (Data Protection Officer, D.P.O.), e – mail dpo@unicatt.it, il cui nominativo è da Lei agevolmente consultabile al sito Internet alla pagina <http://www.unicatt.it/generic-pages-privacy>.

10. Diritti dell'interessato

Nella Sua qualità di interessato, Lei ha il diritto di:

- a) Chiedere al Titolare l'accesso ai Dati, la loro cancellazione, la rettifica dei Dati inesatti, l'integrazione dei Dati incompleti, nonché la limitazione del trattamento nei casi previsti dall'art. 18 del GDPR;
- b) Opporsi, in qualsiasi momento, in tutto od in parte, al trattamento dei Dati necessario per il perseguimento legittimo dell'interesse del Titolare;
- c) Nel caso in cui siano presenti le condizioni per l'esercizio del diritto alla portabilità di cui all'art. 20 del GDPR, ricevere in un formato strutturato, di uso comune e leggibile da dispositivo automatico i Dati forniti al Titolare, nonché, se tecnicamente fattibile, trasmetterli ad altro Titolare senza impedimenti;
- d) Revocare il consenso prestato in qualsiasi momento;
- e) Proporre reclamo all'Autorità di controllo competente.

Tali diritti possono essere esercitati, a mezzo posta raccomandata, indirizzata a Università Cattolica del Sacro Cuore, Direzione Amministrativa – Privacy, Largo Agostino Gemelli 1, 20123, Milano, o via e – mail all'indirizzo dpo@unicatt.it.