

Introduzione

Roberto Albano e Tommaso Fabbri

L'importanza della dimensione organizzativa come aspetto intrinseco della professione, concretamente non separabile dal suo esercizio, è radicata nella cultura del servizio sociale italiano fin dalla fine degli anni Cinquanta, quando furono introdotti specifici insegnamenti di "organizzazione e amministrazione" nei programmi didattici di tutte le Scuole che preparavano alla professione. In un intervento a un seminario del settembre 1966, tenutosi presso il centro studi della Fondazione Zancan a Malosco (TN), l'avv. Licia dell'Oro Petri, all'epoca docente della Scuola pratica di servizio sociale ENSISS a Milano, affermava che "chiunque faccia parte di un'istituzione, specie se ha una formazione professionale, non ha solo la responsabilità di tradurre in atto le decisioni del consiglio o dell'organo legislativo o del vertice direzionale ecc., ma ha la responsabilità di collaborare con i propri colleghi e superiori, in modo che l'ente possa compiere le scelte più opportune in tutte le fasi della propria attività"¹. Facendo un salto in avanti di molti decenni, leggiamo nel Nuovo Codice Deontologico dell'assistente sociale (2020) quanto segue: "L'assistente sociale contribuisce all'appropriatezza, all'efficacia e all'efficienza, all'economicità, all'equità e alla qualità degli interventi nonché al miglioramento delle politiche e delle procedure della propria organizzazione di lavoro. Contribuisce, in funzione delle proprie attribuzioni e responsabilità, alle azioni di pianificazione e

¹L'intervento, una sintesi di lezioni tenute dalla stessa Autrice, venne poi pubblicato nel Quaderno n. 1 della Fondazione Zancan (cfr. Dell'Oro Petri 1967; alcune parti, da cui abbiamo preso la citazione, sono state ripubblicate negli "Studi Zancan", 5-6/2018).

programmazione, anche mettendo a disposizione i dati e le evidenze relative alla propria attività professionale” (art. 50).

In breve, possiamo dire che l’azione organizzativa – un agire che mira a ordinare attività, cose e persone in vista del conseguimento di risultati attesi – serve a mettere in opera efficacemente l’azione professionale dell’assistente sociale. Per dirla invece in modo più articolato, combinare servizio sociale e organizzazione consente di “elaborare strategie progettuali flessibili nei confronti di individui, gruppi e comunità, assumere responsabilità nell’individuazione e ripartizione delle risorse, definire e pianificare procedure, ordinare e coordinare sistemi operativi innovativi, sviluppare potenzialità e autonomia di persone singole e comunità, dare impulso a concorrere alla programmazione, pianificazione e gestione di servizi orientati al benessere collettivo e, infine, essere strumento di promozione e partecipazione sociale” (Ziliani 2013: 626).

Così asserita, come iniziale spunto motivazionale a chi ci legge, l’importanza della dimensione organizzativa nei servizi sociali, possiamo ora passare al piano argomentativo, introducendo i temi trattati nel libro.

Per iniziare, è utile dire, senza esitazioni, che ci troviamo nel campo delle scienze dell’artificiale. Studiosi e studiose di organizzazione a parte, tale affermazione può apparire sorprendente a chi opera nei servizi alla persona o si sta avviando a farlo con gli appositi studi. La parola “artificiale” oggi è molto diffusa, in particolare per i sorprendenti (questi sì) sviluppi nel campo dell’Intelligenza Artificiale e delle sue diverse applicazioni, e quindi nell’immaginario collettivo rimanda più facilmente a ciò che è *non-human* o *post-human*. La sorpresa però diminuirà, o svanirà del tutto, dopo che avremo chiarito che cosa intendiamo per “scienze dell’artificiale”. Chiediamo a chi legge di pazientare un po’, fino alla fine di questa introduzione; per ora torniamo a parlare di “organizzazione”.

Nel linguaggio comune contemporaneo, così come nella teoria organizzativa di maggiore diffusione, il termine organizzazione (che deriva dal greco antico ὄργανον, “strumento”) richiama spesso una concreta modalità di coordinamento di un insieme di attività interdipendenti che, generalmente indicata con l’espressione “modello organizzativo”, disegna e prescrive ruoli, predeterminando anche le relazioni tra gli stessi, in maniera idonea a garantire l’efficace ed efficiente perseguimento dell’obiettivo comune. Questo modo di intendere l’organizzazione è fatto proprio, e così rafforzato, sia nel discorso manageriale prevalente sia nei dispositivi giuridici che disciplinano l’ambito sociosanitario allorché, nell’atto di regolamentare determinati ambiti dell’agire, stabiliscono, appunto, “modelli” di organizzazione delle attività. A titolo di esempio, tra i numerosi altri disponibili, menzioniamo il New Public Management, che dai primi anni Ottanta (con un ritardo di circa un decennio per quanto riguarda l’Italia) trasla sulle pubbliche amministrazioni un approccio e una modellistica prescrittiva mutuata dalle buone pratiche realizzate nelle aziende private, ed il

recente d.m. n. 77/2022, dedicato alla ridefinizione dell'assetto organizzativo dell'assistenza sanitaria territoriale².

Ebbene, la scelta di intitolare questo libro “La *regolazione organizzativa* nei servizi sociali” (al posto della più diffusa locuzione, anche nei titoli degli insegnamenti universitari, “*organizzazione* dei servizi sociali”) serve proprio a rendere esplicita la nostra volontà di tematizzare l'organizzazione in un modo ben diverso. Nei servizi alla persona, come in altri ambiti dell'azione collettiva coordinata in vista di obiettivi comuni, l'organizzazione va infatti a nostro avviso intesa come azione di regolazione, processo di produzione di regole dell'agire individuale e collettivo che si dipana nel tempo secondo razionalità procedurale, invece che come implementazione di modelli predefiniti, presunti ottimali. Così facendo, mettiamo in gioco una precisa concezione di razionalità umana, la razionalità *limitata* (in inglese *bounded*), che ha avuto origine nella ricerca psicologica e poi si è diffusa in altri ambiti, compresa la disciplina più “razionalizzante” tra le scienze del comportamento umano, l'economia. Secondo questa concezione, ogni processo organizzativo è guidato, almeno in linea di principio (nella sua forma idealtipica direbbe Max Weber), da una razionalità che è sempre limitata: nella capacità di raccogliere informazioni, nell'ordinare le preferenze e nel valutare le conseguenze delle azioni (Simon 1947 trad. it. 1980). Conseguentemente, la razionalità che guida il processo organizzativo non va intesa in senso sostantivo, cioè tale se, e nel grado in cui, consegue gli obiettivi prestabiliti nei limiti delle condizioni date. Piuttosto, in condizioni di razionalità limitata, la prefigurazione di catene mezzi-fini strumentali al perseguimento dei risultati attesi non ne garantisce l'effettivo conseguimento, per cui la razionalità del decisore si qualifica in quanto procedurale: con le parole di Simon, “Il comportamento è proceduralmente razionale quando è il risultato di un'appropriata deliberazione. La sua razionalità procedurale dipende dal processo che l'ha generata” (Simon 1976: 67). Da tale premessa deriva una precisa configurazione della responsabilità organizzativa, intesa nel nostro caso come responsabilità per l'organizzazione del servizio sociale.

Esposte alla teoria organizzativa di maggiore diffusione, e impegnate in un contesto d'azione, quello dei servizi sociali, oggetto di interventi legislativi e regolamentari numerosi e a più livelli istituzionali, molte figure importanti operanti nei servizi sociali, tra cui l'assistente sociale, tendono invece a considerare l'organizzazione una questione esogena al proprio campo d'azione, prerogativa di qualcuno più competente a modellizzare, appunto, il sistema organizzativo in cui si trova inserito. Come è stato efficacemente detto da una profonda conoscitrice del social work – per averlo a lungo praticato, studiato e insegnato – “a costoro l'organizzazione sembra apparire alla stregua di un'entità reificata, chiusa e perciò animata da logiche sulle quali i singoli non possono

²Decreto Ministero della Salute 23 maggio 2022, n. 77 “Regolamento recante la definizione di modelli e standard per lo sviluppo dell'assistenza territoriale nel Servizio sanitario nazionale”.

influire, se non addirittura un ostacolo al raggiungimento degli obiettivi che dovrebbero essere propri del servizio sociale” (Dellavalle 2013: 150).

Va anche detto che molte e molti assistenti sociali manifestano una giustificata diffidenza verso la strumentazione aziendalistica veicolata attraverso il New Public Management, verso “best practices”, “misurazioni di risultati”, “valutazione dei servizi evidence-based” e, più in generale, verso l’idea di razionalità sostantiva e oggettiva che esse incorporano, in quanto poco acconcia alla specificità e allo spessore della relazione sociale di cura, e da qui, infine, verso tutto ciò che è “organizzazione”, “burocrazia”, “management”, “procedura”. Ne consegue che, nonostante il fabbisogno di partecipazione alla definizione delle politiche sociali sia stato riconosciuto reiteratamente nei dispositivi regolativi susseguitisi nel tempo, dai piani di zona alla più recente co-progettazione, l’attenzione e l’interesse dell’assistente sociale tenda a rinchiudersi, in maniera sempre più esclusiva, alla relazione diadica di cura e, specularmente, ad aprirsi ben poco alla dimensione organizzativa della propria professione. Questo riduzionismo di fatto (sia detto per inciso, presente da tempo anche in altre professioni ad alta “intensità di personalità”³) contravviene alla miglior letteratura del servizio sociale professionale che, invece, ha da tempo acquisito come centrale e qualificante il concetto di “trifocalità” (*ex multis*, cfr. Gui 2013), per il quale la dimensione della relazione con la persona non va mai disgiunta dalla dimensione del “territorio” (inteso non come semplice luogo geografico, ma come contesto relazionale e comunitario) e da quella della “organizzazione/istituzione”.

In piena sintonia con l’idea di trifocalità, intendiamo mostrare che la responsabilità per l’organizzazione del servizio sociale non può essere delegata a docenti o consulenti di “modellizzazione” dei servizi, né essere risolta replicando una “buona pratica”; questo perché l’organizzazione concreta è, sempre e inevitabilmente, il risultato non solo della applicazione di regole utilmente prestabilite ma anche di regole ulteriori generate in corso d’opera, che vanno a integrare, modificare o sostituire quelle prestabilite: regolazione in itinere che è prerogativa esclusiva dei soggetti agenti nei processi, compresi quindi, nel caso in esame, gli e le assistenti sociali. Nel lavoro dell’assistente sociale, come sua componente costitutiva e ineludibile, si può quindi sempre riconoscere sul piano analitico un “lavoro di organizzazione” (de Terssac 2011), il cui svolgimento è strettamente intrecciato con l’esercizio quotidiano della professione; esso è alla base dello sviluppo di competenze propriamente organizzative “che si sostanziano nella capacità di decidere e attuare modalità di coordinamento e controllo reciprocamente congruenti con gli obiettivi organizzativi attuali o potenziali e con le tecniche utilizzate o utilizzabili” (Albano, Curzi, Fabbri 2020:

³ Ci riferiamo qui al concetto di “personality intensive”, coniato da Norman (1984: 17) per designare quelle attività di servizio alle persone la cui realizzazione richiede un contatto diretto tra professionista e beneficiario, ciascuno dei quali mette in campo le proprie peculiarità rendendo le attività di servizio esperienze uniche, per quanto finalizzate e prevedibili, non standardizzabili in un catalogo di prestazioni.

50). Proponendo la teoria della regolazione come apparato concettuale per l'analisi e la progettazione dell'organizzazione dei servizi sociali, ed esemplificandone l'applicazione ad alcuni processi concreti di produzione di valore sociale, intendiamo pertanto fornire a lettori e lettrici, specialmente a chi opera già nei servizi sociali o è ancora in fase di formazione, un supporto cognitivo che potenzi il riconoscimento della regolazione del proprio agire e dei processi di produzione di valore a cui contribuisce o aspira a contribuire.

In termini più astratti, e quindi attingendo all'epistemologia che informa la teoria, l'organizzazione, come anticipato, nei contributi di questo libro è concepita, presentata e utilizzata come un dispositivo artificiale⁴. Il premio Nobel per l'Economia (nel 1978) Herbert A. Simon, uno dei padri del cognitivismo ma anche uno dei punti di riferimento per chi si occupa di teoria dell'organizzazione, pubblicò nel 1981 una raccolta di saggi intitolata "le scienze dell'artificiale". La tesi di fondo di quel lavoro era così sintetizzata dallo stesso Simon nella Prefazione: "certi fenomeni sono «artificiali» in un senso molto specifico: lo sono soltanto in funzione del fatto che un sistema viene plasmato, dagli scopi o dagli obiettivi, così da adattarsi all'ambiente in cui vive. Se i fenomeni naturali danno un'impressione di «necessità» nel loro soggiacere alle leggi di natura, i fenomeni artificiali si presentano invece come «contingenti» in quanto malleabili dall'ambiente" (1981, trad. it. 1988: 17). Organizzazione, dunque, non come sistema naturale (meccanico o organico) governato da "sue" leggi necessarie, né come sistema casuale, che emerge in modo non intenzionale da miriadi di interazioni umane, deboli o forti che siano, bensì come dispositivo "artificiale", che si progetta per completare ciò che la natura ci dà per soddisfare i nostri bisogni: "l'ingegneria, la medicina, gli affari, l'architettura e la pittura hanno a che fare non con il necessario bensì con il contingente – non come le cose sono, ma con il come potrebbero esserlo – in poche parole, con la progettazione" (ivi: 18-9). Non è difficile aggiungere a questi esempi di discipline quella del servizio sociale professionale: anch'essa ha i suoi saperi di base, professionalizzanti, ma poi, con questi nella sua "cassetta degli attrezzi", il/la professionista deve anche misurarsi con innumerevoli contingenze, ciò che più spesso chiamiamo la "complessità" della realtà sociale, per progettare (gettare avanti a sé) le basi di una realtà migliore di quella con cui ci si confronta oggi: "La possibilità di creare una scienza, o delle scienze, della progettazione equivale alla possibilità di creare una qualsiasi scienza dell'artificiale. Tali possibilità o si realizzano entrambe o svaniscono insieme" (*ibidem*).

Quanto abbiamo scritto nelle righe precedenti vuole fornire un quadro di riferimento generale a chi leggerà; diciamo ancora, infine, che cosa più specificamente è trattato nei vari contributi.

⁴ Vale la pena ricordare che il termine "artificiale" deriva dal latino *artificium* "artificio". Un artificio è qualcosa che non c'è già pronto e disponibile all'essere umano in natura ma è prodotto intenzionalmente con arte e chi lo fa è il suo artefice.

Due capitoli che costituiscono la prima parte forniscono elementi di carattere generale per affrontare l'analisi organizzativa in ambiti molto diversi, non solo nei servizi sociali.

Il contributo di Roberto Albano propone i lineamenti essenziali di uno schema interpretativo dell'organizzazione come processo di decisioni e di azioni che regola le azioni di soggetti relativamente autonomi, consapevoli e progettuali rispetto al processo in cui sono coinvolti. L'autonomia dei soggetti è attuata entro un campo strutturato da regole e risorse, che sono al contempo costrittive e abilitanti. L'organizzazione è dunque un prodotto dell'azione, in parte autonoma e in parte eteronoma, dei soggetti agenti, e come tale è sempre modificabile.

Il saggio di Ylenia Curzi e Tommaso Fabbri parte da una domanda apparentemente ovvia: è possibile che la cosiddetta "Gestione delle Risorse Umane" sia un veicolo per la valorizzazione delle competenze dei lavoratori? Si mostra che il mainstream, al di là delle retoriche, non ha gli strumenti analitici per procedere a tale valorizzazione, a causa della sua visione tecnocentrica e utilitarista del rapporto individuo-organizzazione. L'autore e l'autrice rivolgono quindi l'attenzione alle prospettive interpretative alternative. La prima, la prospettiva critica, sviluppa un'argomentazione contro la cosiddetta gestione delle risorse umane e l'approccio mainstream alle competenze, concentrandosi soprattutto sulla *pars destruens*. La seconda, che ha radici, tra le altre, nel pensiero di Chester Barnard, parte da una concezione antropocentrica – in cui l'utilitarismo diventa una tra le diverse dimensioni possibili dello scambio incentivi-contributi – e sposta l'attenzione dalla gestione delle risorse umane al governo delle relazioni di lavoro, come dimensione costitutiva della regolazione dei processi lavorativi.

Il terzo capitolo, che chiude la prima parte, pur essendo di carattere anch'esso generale, si focalizza sul campo dei servizi socioassistenziali in Italia. L'autrice, Eleonora Costantini, illustra l'articolato sistema di governance multilivello che si è andato a costituire a seguito della legge n. 328/2000 e del processo di regionalizzazione dei servizi sociali innescato dalla Riforma del titolo V del 2001. Tra i vari temi trattati spiccano quelli della programmazione a livello territoriale, il rapporto tra enti gestori pubblici ed enti del terzo settore, le sfide tuttora aperte dell'integrazione sociosanitaria.

La seconda parte è costituita da resoconti di recenti ricerche svolte nel campo del servizio sociale con una prospettiva coerente con il quadro teorico illustrato nei contributi della prima parte.

Il capitolo IV, di Albano e Bianciardi, tratta di una ricerca intervento sul tema dell'Homelessness nell'area metropolitana torinese, avente il fine di costruire un sistema informativo integrato sul fenomeno, per monitorarlo in modo costante e continuativo e coglierne l'andamento, anche in relazione alle risposte dei servizi territoriali.

Il saggio di Paola Torrioni affronta un tema di drammatica attualità, quello della violenza sulle donne perpetrata da uomini. L'autrice adotta un approccio processuale, attingendo a molte categorie della teoria organizzativa di James D. Thompson, per studiare la complessa architettura di rete dei servizi anti-violenza nel territorio piemontese.

Infine, nel capitolo VI che chiude il volume, Cesare Bianciardi affronta il tema della formazione degli e delle assistenti sociali: un tema strettamente connesso al discorso organizzativo, non solo perché la formazione è essa stessa attività organizzata ma anche, e soprattutto nell'ottica qui adottata, perché è attività-che-organizza. Richiamato il concetto di complessità e le sue strette connessioni sia operative, nella lettura e decodifica dell'attuale sistema dei servizi, sia teoriche, rispetto a concetti fondanti della disciplina, quali la trifocalità e l'unitarietà del metodo, l'autore ripercorre le tappe salienti della professionalizzazione e della accademizzazione della formazione dell'assistente sociale. Infine, espone alcuni risultati di una sua recente ricerca sulle aspettative formative delle e dei giovani studenti del corso di laurea in servizio sociale dell'Università di Torino, per introdurre una riflessione sull'evoluzione delle competenze e sul ruolo odierno del professionista assistente sociale.

In chiusura, vogliamo sentitamente ringraziare Autori e Autrici che hanno accettato il nostro invito a collaborare per la realizzazione di questa curatela. Un sentito grazie va anche alla Casa Editrice Giappichelli, con cui entrambi in curatori hanno da tempo un consolidato rapporto; un grazie speciale va alla Dott.ssa Mirella Panatero, account universitario di Giappichelli, e al Prof. Guido Neppi Modona, Direttore della collana "manuali per il servizio sociale".

