



**Strumento di accompagnamento  
all'implementazione della Scheda  
LEPS Supervisione del personale  
dei servizi sociali**



MINISTERO del LAVORO  
e delle POLITICHE SOCIALI



## Sommario

Premessa .....	4
1. I Livelli essenziali di prestazioni sociali e il quadro dei diritti e delle responsabilità .....	6
1.1 Il ruolo dei servizi sociali nei nuovi sistemi di welfare territoriale .....	6
1.1.1 La collaborazione tra pubblico e privato nella co-programmazione e nella co-progettazione.....	6
1.2 Diritti e doveri del dipendente pubblico .....	7
1.3 Diritti e doveri del professionista .....	9
2. Esame dei contenuti del Livello essenziale.....	12
2.1 Descrizione sintetica del servizio.....	12
2.2 Obiettivi e finalità della supervisione professionale .....	16
2.3 Destinatari .....	17
2.4 Funzioni .....	18
2.5 Professionalità coinvolte e caratteristiche del supervisore .....	20
2.6 I setting della supervisione .....	21
2.7 Modalità operative .....	24
3. Il percorso di programmazione, realizzazione e implementazione della supervisione.....	27
4. Ruolo dell'Università .....	29
5. Risorse .....	30
Bibliografia ragionata .....	32
ALLEGATO 1: REGISTRO .....	36
ALLEGATO 2: DIARIO DI BORDO PER I SUPERVISIONATI .....	37

## Premessa

In continuità con quanto disciplinato dalla L. 328/2000, che all'art. 20 prevede un Piano nazionale degli interventi e dei servizi sociali, il Decreto Legislativo 147/2017 (art. 21) riforma la *governance* del Fondo nazionale per le politiche sociali (FNPS) e prevede che la programmazione relativa alle politiche sociali sia oggetto di Piani ad hoc della cui elaborazione è responsabile la Rete della protezione e dell'inclusione sociale<sup>1</sup>. Il Piano sociale nazionale e il Fondo Nazionale Politiche Sociali rappresentano nel disegno del legislatore due strumenti fondamentali di attuazione delle politiche sociali nazionali che dovranno evolversi nella definizione dei LEPS (art. 22).

Con specifico riferimento alle azioni individuate nel FNPS, si distinguono due maggiori ambiti di impiego: le Azioni di sistema e gli Interventi rivolti alle persone di minore età. In quest'ultimo ambito vengono individuate alcune attività considerate come essenziali nell'ottica della programmazione triennale, tra esse il LEPS Supervisione del personale dei servizi sociali.

L'attenzione allo sviluppo del sistema dei servizi sociali, dal punto di vista sia quantitativo sia qualitativo, a fronte di una crescita della domanda sociale, è, come noto, anche al centro del Piano nazionale per la lotta alla povertà 2018-2020 nel quale i primi obiettivi quantitativi erano declinati in termini di servizio sociale professionale, individuando un obiettivo di servizio ritenuto congruo di assistenti sociali, quantificabile in almeno un assistente ogni 5.000 abitanti, come dato di partenza nel primo triennio di attuazione della misura di contrasto alla povertà collegata al Piano, nel quale è previsto, oltre alla quantificazione dell'obiettivo di servizio, la possibilità per le amministrazioni di Comuni e Ambiti, di assumere direttamente assistenti sociali a tempo determinato, a valere sulle risorse del PON Inclusione o della quota servizi del Fondo povertà. Nel 2020 il legislatore, con la Legge di bilancio per il 2021, ha confermato e rafforzato tale impostazione formalizzando il **livello essenziale di 1:5000**. È stato introdotto, inoltre, anche un ulteriore obiettivo di servizio "sfidante" pari a un assistente sociale ogni 4000 abitanti e traducendo la necessità di rafforzare la titolarità pubblica del servizio sociale professionale nella previsione di risorse incentivanti esclusivamente destinate all'assunzione a tempo indeterminato di assistenti sociali nei servizi sociali pubblici.

Il LEPS Supervisione del personale dei servizi sociali si colloca quindi, in questo quadro nazionale di rafforzamento del sistema complessivo di risposta ai bisogni sociali e si pone come un livello essenziale trasversale a tutti quelli previsti e definiti dal Piano Sociale Nazionale, al fine tanto di individuare le migliori risposte ai bisogni quanto di prevenire e contrastare i fenomeni di *burn-out*. Allo scopo di conseguire tale obiettivo è stata attivata una linea progettuale dedicata nel PNRR, integrata da risorse aggiuntive del Fondo sociale nazionale e della nuova programmazione europea: Missione 5 "Inclusione e coesione", Componente 2 "Infrastrutture sociali, famiglie, comunità e terzo settore", Sottocomponente "Servizi sociali, disabilità e marginalità sociale" del PNRR, Investimento 1.1 - Sostegno alle persone vulnerabili e prevenzione dell'istituzionalizzazione degli anziani non autosufficienti, Sub Investimento 1.1.4 Interventi per rafforzare i servizi sociali attraverso l'introduzione di meccanismi di condivisione e supervisione per gli assistenti sociali sul PNRR.

Il presente strumento di accompagnamento al LEPS si propone come una guida di orientamento tecnico all'applicazione del Livello essenziale negli Ambiti Territoriali Sociali. Il testo parte dall'assunto che il lavoro

---

<sup>1</sup> Rete presieduta dal Ministro del lavoro e delle politiche sociali, di cui fanno parte rappresentanti dell'autorità centrale (Ministero dell'economia e delle finanze, Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca, Ministero della salute, Ministero delle infrastrutture e dei trasporti, Dipartimento per le politiche della famiglia della Presidenza del Consiglio dei Ministri), delle Regioni (un componente per ciascuna delle Giunte regionali e delle Province autonome, designato dal Presidente) dei Comuni (20 componenti designati dall'Associazione nazionale dei Comuni d'Italia - ANCI) e dell'INPS

nei servizi sociali territoriali dovrà procedere in un'ottica di condivisione e trasversalità con quello che è il sistema complessivo degli altri LEPS finora introdotti<sup>2</sup>, sapendo sfruttare al meglio il complesso delle azioni e dei finanziamenti nazionali ed europei con il fine di consolidare complessivamente il sistema dei servizi sociali. Le proposte raccolte in questo documento rappresentano un punto di incontro tra esperienze e letteratura, che può costituire un riferimento unitario per le operatrici e gli operatori del settore coinvolti nell'applicazione del LEPS. Esso nasce dal confronto all'interno di una Cabina di Regia costituita da attori istituzionali e referenti delle particolari categorie a cui fa riferimento il livello essenziale. Il documento sarà poi condiviso con i referenti dei territori anche attraverso un percorso di formazione a livello locale. L'approccio qui valorizzato è caratterizzato da un collegamento ai saperi e alle pratiche che si sono sviluppate in questi anni nell'ambito della Supervisione, partendo dal dettato della scheda LEPS Supervisione del personale dei servizi sociali contenuta del Piano Sociale Nazionale 2021-2023, dettagliando e chiarendo alcuni dei punti principali in essa contenuti.

---

<sup>2</sup> Il 28 luglio 2021 la Rete della protezione e dell'inclusione sociale ha approvato il nuovo Piano Nazionale degli Interventi e dei Servizi Sociali che al suo interno contiene il Piano sociale nazionale 2021-2023 e il Piano per gli interventi e i servizi sociali di contrasto alla povertà 2021-2023. I LEPS fino ad ora introdotti sono: Supervisione del personale dei servizi sociali; Dimissioni protette; Prevenzione allontanamento familiare - P.I.P.P.I.; Potenziamento del servizio sociale professionale; Pronto intervento sociale; Accesso alla residenza anagrafica e fermo posta <https://www.lavoro.gov.it/priorita/Documents/Piano-Nazionale-degli-Interventi-e-dei-Servizi-Sociali-2021-2023.pdf>

# 1. I Livelli essenziali di prestazioni sociali e il quadro dei diritti e delle responsabilità

## 1.1 Il ruolo dei servizi sociali nei nuovi sistemi di welfare territoriale

Al fine di una ripresa economica e civile maggiormente rapida e costruita su basi solide a livello territoriale, il ruolo dei servizi sociali rivolto ai cittadini (singoli e famiglie) e alle comunità diretto alla promozione dei diritti e della dignità risulta essere di assoluto primo piano a causa dello stretto contatto con le persone cui si rivolge sostenendone i percorsi di crescita e di sviluppo. L'ambito d'azione riguarda numerosi interventi di supporto e accompagnamento, di tipo economico, di inserimento lavorativo e formazione professionale, di riduzione e contenimento del disagio familiare e quelli relativi all'esecuzione di procedimenti amministrativi, civili e penali. Il Servizio sociale agisce per promuovere opportunità finalizzate alla prevenzione delle situazioni di esclusione sociale, povertà, disagio e al miglioramento delle condizioni di vita delle persone minorenni, adulte, anziane e non autosufficienti, con disabilità, senza fissa dimora, con sofferenza psichiatrica, nei contesti carcerari e in qualsiasi altra situazione di bisogno.

I servizi sociali predispongono dunque, in tali ambiti, dei programmi di lavoro riguardanti gli aspetti della tutela, dell'accoglienza e dell'integrazione sociale nell'ottica della creazione di un sistema di diritti e di prestazioni che sia realmente e concretamente in grado di sostenere e proteggere tutte le persone che si trovino nella condizioni di necessità tali da richiedere il loro intervento, sulla base delle differenti e peculiari situazioni che affrontano e che richiedono, inevitabilmente, un approccio mirato e specifico per ogni differente caso, diretto a eliminare le cause del disagio con un approccio *problem solving* che guardi al lungo periodo e che limiti al minimo la cronicizzazione di situazioni di dipendenza da interventi assistenziali.

Il superamento delle situazioni di esclusione sociale costituisce ciò che dovrebbe sempre essere il fine ultimo delle scelte e dell'azione dei servizi sociali. Perché ciò possa realmente avvenire è imprescindibile una sempre maggiore capacità di riconoscimento e di valorizzazione delle reti di cittadinanza, affinché esse possano contribuire e partecipare allo sviluppo di pratiche di autorganizzazione della solidarietà e di efficace collaborazione al migliore funzionamento dei servizi pubblici.

### 1.1.1 La collaborazione tra pubblico e privato nella co-programmazione e nella co-progettazione

Alla luce di ciò, e nell'ottica di una evoluzione positiva dei nuovi sistemi di welfare territoriale, il quadro che si delinea è quello che vede come elemento prioritario una sempre maggiore collaborazione tra pubblico e privato. A tal proposito, occorre richiamare il testo del decreto legislativo 3 luglio 2017 n. 117 recante il Codice del Terzo Settore e, in particolare, l'articolo 55 con il quale vengono introdotte le pratiche della co-programmazione e della co-progettazione. Nello specifico, al comma 1, è stabilito che le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nell'esercizio delle proprie funzioni di programmazione e organizzazione a livello territoriale degli interventi e dei servizi nei settori di attività di cui all'articolo 5, tra i quali rientrano anche quelli sociali, assicurano il coinvolgimento attivo degli enti del Terzo settore, attraverso le suddette forme di co-programmazione e co-progettazione e accreditamento. È d'obbligo che tali forme siano attuate nel rispetto dei principi della legge 7 agosto 1990, n. 241 in materia di procedimento amministrativo nonché delle norme che disciplinano specifici procedimenti e, in particolare, di quelle relative alla programmazione sociale di zona. In relazione a quest'ultimo punto è fondamentale il richiamo alla legge 8 novembre 2000, n. 328 che ha individuato nella programmazione lo strumento attraverso il quale realizzare un sistema integrato di interventi e servizi sociali avente carattere di universalità, finalizzato a promuovere i diritti di cittadinanza, a garantire qualità della vita e pari opportunità,

a rimuovere ogni forma di discriminazione e, inoltre, a prevenire, eliminare o ridurre le situazioni di disagio e bisogno dei singoli e delle famiglie derivanti da limitazioni personali e sociali, da situazioni di non autosufficienza o da difficoltà economiche. La base imprescindibile per tutti gli atti normativi o di programmazione sia a livello regionale sia locale è rappresentato dal Piano nazionale degli interventi e dei servizi sociali, attraverso il quale il Governo indica i principi e gli obiettivi nell'ambito della politica sociale nonché le priorità di intervento del sistema integrato così da intervenire per garantire su tutto il territorio nazionale i livelli essenziali di prestazioni e servizi (LEPS).

In questo quadro complesso di interazioni, rapporti, azioni e interventi che vanno a costituire il sistema della co-programmazione e della co-progettazione, risultano dunque coinvolti, come evidenziato poco sopra, da un lato, i dipendenti pubblici per quanto riguarda il ruolo delle amministrazioni e, dall'altro, gli operatori per quanto concerne il ruolo dei privati e del Terzo settore. In questo senso, può essere utile delineare brevemente l'insieme dei diritti e dei doveri dei soggetti che potenzialmente possono essere coinvolti nel suddetto sistema allo scopo di meglio definire la loro funzione nel loro ambito di azione e reciproca collaborazione nell'interesse dei cittadini e, più in generale, nell'interesse pubblico.

## 1.2 Diritti e doveri del dipendente pubblico

A seguito del processo di riforma che ha progressivamente parificato il rapporto di pubblico impiego a quello privato, lo statuto giuridico dei lavoratori e delle lavoratrici alle pubbliche dipendenze è profondamente mutato. A partire dal decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29, *Razionalizzazione dell'organizzazione delle amministrazioni pubbliche e revisione della disciplina in materia di pubblico impiego*, i rapporti di lavoro con le pubbliche amministrazioni sono stati ricondotti sotto la disciplina del diritto civile, prevedendone la regolazione mediante contratti individuali e collettivi e attribuendo la competenza per la risoluzione delle controversie di lavoro al giudice ordinario. Alla disciplina pubblicistica, invece, sono stati lasciati alcuni settori tassativamente previsti, nonché determinati aspetti quali per esempio i procedimenti di accesso al rapporto di lavoro. Il percorso verso la privatizzazione o contrattualizzazione del pubblico impiego è, tuttavia, giunto a compimento con il decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, *Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*, che ha accorpato in un testo unico le numerose riforme intervenute sino a quel momento. In estrema sintesi, è stata ribadita l'integrale applicabilità dello Statuto dei lavoratori ai dipendenti pubblici, sono state nettamente separate le funzioni di indirizzo e controllo, attribuite agli organi di rappresentanza politica, e quelle di gestione finanziaria, tecnica ed amministrativa, in capo ai dirigenti responsabili del risultato dell'attività svolta dagli uffici e, soprattutto, i contratti di lavoro, collettivi ed individuali, si sono confermati la diretta e prioritaria fonte regolatrice dei rapporti di lavoro, salvo le materie soggette a riserva legale. Negli anni più recenti, vi sono stati poi altri interventi normativi che hanno inciso in maniera significativa sulla disciplina del lavoro pubblico, in particolare per quanto concerne l'ottimizzazione della produttività, anche nell'ottica di una valorizzazione del merito, e la garanzia dell'efficienza e della trasparenza delle amministrazioni pubbliche.

L'avvenuta migrazione nell'area del diritto civile della disciplina del rapporto di pubblico impiego consente oggi di ricostruire in maniera molto ampia la competenza della legge a regolare le relazioni lavorative con l'amministrazione. In tale ambito rientrano senz'altro tutti gli aspetti della disciplina lavorativa che attengono alla natura del contratto, ai dritti e agli obblighi dei dipendenti, alla giurisdizione o al regime del licenziamento. In questo senso, ai dipendenti pubblici sono garantiti tutti i diritti essenziali riconosciuti ai lavoratori del settore privato, primo fra tutti quello alla retribuzione. Il trattamento economico dell'impiegato pubblico deve essere determinato in maniera proporzionale alla quantità e qualità del suo lavoro nonché avere una misura tale da assicurare all'impiegato e alla sua famiglia un'esistenza libera e dignitosa come disposto dall'articolo 36 Cost.. Il trattamento economico dovuto al pubblico dipendente remunera tutte le prestazioni lavorative inerenti ai doveri del pubblico impiego, con esclusione delle prestazioni rese al di fuori



del rapporto di lavoro (principio di onnicomprensività del trattamento economico). Più in particolare, l'articolo 45 del d.lgs. n. 165 del 2001 impone alle pubbliche amministrazioni di garantire la parità di trattamento contrattuale dei propri dipendenti e comunque trattamenti non inferiori a quelli previsti dai rispettivi contratti collettivi, limitando di fatto l'autonomia individuale. Tra i diritti di carattere patrimoniale rientrano inoltre il diritto ad avere compensi per eventuali lavori straordinari, a ricevere opportune indennità, all'aumento della retribuzione dovuto a scatti di categoria e inquadramento, a ottenere permessi retribuiti in caso di specifiche eventualità. Il dipendente pubblico gode inoltre anche di una serie di diritti di carattere non patrimoniale tra i quali il diritto a mantenere il proprio posto di lavoro (meglio noto come "diritto all'ufficio"), al riposo settimanale, ad avere delle ferie retribuite, ai congedi di maternità, paternità e parentali, all'aspettativa, ad esercitare l'attività sindacale e di sciopero.

Ai diritti dell'impiegato fa riscontro una serie di doveri e responsabilità, di diverso contenuto e consistenza giuridica, a conferma del carattere bilaterale del rapporto d'impiego. Anzitutto, è importante sottolineare un aspetto fondamentale del pubblico impiego: l'esercizio della propria attività professionale all'interno dell'amministrazione è, infatti, fonte di doveri di comportamento che vanno oltre il mero impegno assunto contrattualmente a mettere a disposizione la propria prestazione lavorativa in cambio della retribuzione prevista in sede contrattuale. Basti a questo fine riferirsi a quanto dettato dalla Costituzione che stabilisce il dovere di servire in modo "esclusivo" la nazione (art. 98, Cost.) e di operare "con disciplina ed onore" (art. 54, Cost.). Accanto a questa tipologia di obblighi, di stampo pubblicistico e riconducibili al dovere di fedeltà alla Repubblica (art. 51 Cost.), ai principi di imparzialità e buon andamento (art. 97 Cost.), vi sono poi tutti quelli legati invece ai doveri di diligenza, obbedienza e fedeltà, sanciti, come per il rapporto di lavoro privato, dagli artt. 2104 e 2105 c.c. Più in particolare, della articolazione di siffatti doveri in tipologie di comportamenti attesi si fa carico il Codice di comportamento dei dipendenti pubblici, adottato dal Governo e oggetto di necessaria specificazione da parte delle singole amministrazioni. A prevederlo è l'articolo 54 del d.lgs. n. 165/2001 che definisce i doveri minimi di diligenza, lealtà, imparzialità, non discriminazione e buona condotta che tutti i pubblici dipendenti sono tenuti ad osservare.

A seguito dell'emanazione della legge del 6 novembre 2012, n. 190, *Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione*, i Codici di comportamento sono divenuti un pilastro nella strategia di prevenzione del fenomeno corruttivo. I Codici di comportamento costituiscono, infatti, una delle misure generali su cui si è maggiormente concentrato il legislatore, attribuendogli un'efficacia obbligatoria. Con il decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62, *Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165*, è stato approvato il nuovo Codice di comportamento dei dipendenti pubblici, un regolamento generale che rappresenta un rafforzamento dell'imparzialità soggettiva dei dipendenti pubblici, le cui disposizioni sono integrate nei Codici di comportamento di ogni singola amministrazione. Il Codice di comportamento ha quindi un livello nazionale che ha natura regolamentare e definisce i doveri minimi di buona condotta che i dipendenti pubblici e gli altri soggetti destinatari sono tenuti a rispettare, mentre ogni singola amministrazione è tenuta a adottare un proprio Codice che è un atto unilaterale che ha natura pubblicistica e viene predisposto in base al contesto di riferimento dell'amministrazione stessa. Più recentemente, con il Consiglio dei ministri del 1° dicembre 2022 è stata approvata una significativa modifica al Codice di comportamento dei dipendenti pubblici, in attuazione di quanto previsto dal decreto-legge 30 aprile 2022, n. 36, c.d. "Pnrr 2", e convertito, con modificazioni, dalla legge 29 giugno 2022, n. 79, *Ulteriori misure urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza*. Con lo schema di decreto del Presidente della Repubblica, recante Regolamento concernente modifiche al decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62, si è inteso intervenire sull'attuale versione al fine di adeguarne le disposizioni soprattutto in relazione al sempre più frequente utilizzo di tecnologie informatiche per lo svolgimento dell'attività lavorativa, nonché al rispetto di principi di carattere ambientale ed energetico.



### 1.3 Diritti e doveri del professionista

Nel contesto lavorativo, accanto ai lavoratori dipendenti, pubblici o privati, si collocano anche i lavoratori autonomi e i liberi professionisti, la cui relazione con il committente è libera ovvero è legata all'accordo sulla prestazione da eseguire e al corrispettivo pattuito. È evidente che dinanzi a due modi così differenti di impostare il rapporto di lavoro, i diritti e i doveri che la normativa individua per queste categorie siano profondamente diversi. In particolare, i professionisti svolgono un'attività economica, a favore di terzi, rivolta alla prestazione di servizi attraverso il loro lavoro intellettuale. Fattispecie specifica riguarda, ancora, i professionisti che operano come dipendenti all'interno delle pubbliche amministrazioni rispetto ai quali occorre sia applicata una contemperazione tra gli aspetti pubblicistici e privatistici dell'attività (ad esempio, la prevalenza delle norme pubblicistiche in relazione alla possibilità di avvalersi del segreto professionale etc.<sup>3</sup>).

Ai sensi dell'articolo 2229 c.c. è la legge a stabilire i casi per i quali per poter svolgere determinate attività professionali è richiesta l'iscrizione negli appositi albi professionali (si pensi a assistenti sociali, avvocati, medici, psicologi etc.), nonché l'adempimento di una serie di doveri, come ad esempio l'obbligo della formazione continua (corsi di aggiornamento) oppure l'obbligo assicurativo per i rischi derivanti dalla professione, oltre a quelli legati specificatamente al mandato professionale. Si parla in questi casi di professioni regolamentate allorché è richiesto il possesso di una laurea specifica, il superamento di esami particolari, come gli esami di Stato, e/o l'iscrizione a un ordine professionale prima di poterla esercitare. Nel nostro ordinamento gli ordini professionali sono chiamati a verificare che il professionista sia in possesso dei requisiti che lo rendono idoneo a esercitare una determinata professione e a definire i suoi obblighi e le sue responsabilità. Si parla invece di professioni non regolamentate per tutte quelle che si possono esercitare senza necessità di essere iscritti ad un albo o un ordine di riferimento e senza dover possedere uno specifico titolo di studio o percorso formativo. In questi casi è comunque consentita la possibilità di strutturare delle vere e proprie associazioni professionali, pensate soprattutto per favorire la salvaguardia degli utenti e per accreditare le categorie delle professioni non regolamentate. Similmente agli ordini, infatti, anche le associazioni professionali vigilano sul corretto comportamento dei professionisti e mettono a disposizione degli iscritti un codice di condotta, prevedendo delle sanzioni disciplinari per chi lo infrange (codice etico e deontologico).

Con decreto Presidente della Repubblica 7 agosto 2012, n. 137, *Regolamento recante riforma degli ordinamenti professionali*, è stato emanato il regolamento di delegificazione in materia di professioni regolamentate. Il regolamento riguarda tutte le professioni ordinistiche, fatte salve le specificità di quelle sanitarie, e definisce la professione regolamentata come l'attività o l'insieme delle attività, riservate o meno, il cui esercizio è consentito solo a seguito di iscrizione in ordini o collegi, quando l'iscrizione è subordinata al possesso di qualifiche professionali o all'accertamento delle specifiche professionalità. Ogni professione regolamentata, inoltre, è tenuta a predisporre un proprio Codice deontologico, ovvero un codice di comportamento a cui il professionista deve attenersi per l'esercizio della sua professione. La deontologia è infatti quel complesso di regole di condotta che devono essere rispettate nell'attività professionale, e proprio perché professionale, è settoriale e non universale. La deontologia "professionale" può definirsi l'insieme dei principi, doveri e regole di comportamento che un determinato gruppo professionale deve osservare

---

3 Tutti i professionisti dipendenti pubblici hanno la necessità di contemperare le prerogative professionali con le norme che regolano la pubblica amministrazione. In particolare, si segnalano il tema della trasparenza degli atti amministrativi, il diritto di accesso ai documenti amministrativi come principio generale dell'attività amministrativa, volto ad assicurarne l'imparzialità e la trasparenza (legge 241/1990 e successive modificazioni); i contratti collettivi di lavoro e il codice di comportamento dei dipendenti - di cui si tratta nel testo - relativamente al segreto d'ufficio; il Codice in materia di protezione dei dati personali (d.L.vo 30 giugno 2003, n.196); il segreto professionale per quanto riguarda le professioni regolamentate (L. 119/2001 per gli assistenti sociali). I professionisti dipendenti di enti pubblici sono pubblici ufficiali o incaricati di un pubblico servizio e, in quanto tali, tenuti al segreto d'ufficio mentre il segreto professionale non può trovare applicazione in ordine agli obblighi di denuncia di reato e di testimonianza

nell'esercizio della sua attività. Le norme che presiedono alla deontologia della categoria professionale si coniugano con la tutela del pubblico interesse ad un idoneo, qualificato e corretto esercizio della professione. Si giustifica pertanto l'esercizio del potere disciplinare in caso di violazione dei doveri deontologici, proprio a tutela di un interesse pubblicistico, come tale non rientrante nella disponibilità delle parti, rimanendo perciò intatto, per l'organo disciplinare, il potere di accertamento della responsabilità del professionista per gli illeciti a lui legittimamente contestati. In particolare, per quel che più da vicino ci riguarda, rientrano tra le professioni regolamentate quelle di assistente sociale<sup>4</sup>, educatore professionale<sup>5</sup>, psicologo<sup>6</sup>, mentre rientrano tra le professioni non regolamentate quelle di educatore professionale con la qualifica di socio-pedagogico e di pedagogista<sup>7</sup>. In tutti questi casi, tuttavia, sono stati definiti dei Codici deontologici volti a declinare gli specifici doveri del professionista e in tal modo a individuare anche i comportamenti atti a prevenire il rischio di abusi, a tutela delle persone che si rivolgono a tali servizi.

Tra questi doveri spicca quello dell'obbligatorietà dell'aggiornamento professionale, obbligo previsto dalla legge per le professioni regolamentate e richiamata con forza nei diversi Codici deontologici, e che si connota come una garanzia per la qualità della prestazione professionale nell'interesse dell'individuo e della collettività. Da una parte la formazione continua è un obbligo per il professionista, dall'altra rappresenta anche un diritto. Questo è un aspetto rilevante, in particolare con riferimento a professioni come quella dell'assistente sociale che svolge un ruolo "sociale" fondamentale di supporto nei confronti delle persone più vulnerabili e che si trovano in situazioni di disagio.

In questo senso, nell'ambito del Piano nazionale degli interventi e dei servizi sociali 2021-2023, alla Scheda LEPS 2.7.2, "Supervisione del personale dei servizi sociali", è evidenziata l'importanza della supervisione nell'azione professionale e sulle competenze dell'assistente sociale ed in generale degli operatori sociali allo

---

4 La professione di Assistente sociale disciplinata dalla Legge 84/93 e dal DPR 328/01 è la professione maggiormente rappresentata nei servizi sociali territoriali. Le attività professionali previste negli art.21 e 22 del DPR 328/01 comprendono "attività, con autonomia tecnico-professionale e di giudizio, in tutte le fasi dell'intervento sociale per la prevenzione, il sostegno e il recupero di persone, famiglie, gruppi e comunità in situazioni di bisogno e di disagio, anche promuovendo e gestendo la collaborazione con organizzazioni di volontariato e del terzo settore" ma anche elaborazione, direzione di programmi, pianificazione, organizzazione, gestione manageriale, direzione di servizi che gestiscono interventi complessi nel campo delle politiche e dei servizi sociali, analisi e valutazione della qualità degli interventi, ricerca sociale e di servizio sociale e attività didattico-formativa. Nella cultura professionale l'importanza della supervisione è riconosciuta da tempo, tanto da essere richiamata nel Codice deontologico (art.16, 24, 55) come percorso da ricercare ogni volta lo si valuti opportuno, da valorizzare e favorire anche mediante idonee condizioni organizzative

5 La professione di Educatore professionale è disciplinata dalla Legge D.M. 520/98 e dai commi dal 594 al 601 della Legge 27 dicembre 2017, n. 205. All'articolo 1 del DM 520/98 si dice: "È individuata la figura professionale dell'educatore professionale, con il seguente profilo: l'educatore professionale è l'operatore sociale e sanitario che, in possesso del diploma universitario abilitante, attua specifici progetti educativi e riabilitativi, nell'ambito di un progetto terapeutico elaborato da un'equipe multidisciplinare, volti a uno sviluppo equilibrato della personalità con obiettivi educativo/relazionali in un contesto di partecipazione e recupero alla vita quotidiana; cura il positivo inserimento o reinserimento psico-sociale dei soggetti in difficoltà."

6 La professione di Psicologo è disciplinata dalla Legge 56/89, successivamente modificata e integrata con Legge 4/99, con Legge 31/08 e con DPR 221/05. All'art. 1 della L. 56/89 si dice che "la professione di psicologo comprende l'uso degli strumenti conoscitivi e di intervento per la prevenzione, la diagnosi, le attività di abilitazione-riabilitazione e di sostegno in ambito psicologico rivolte alla persona, al gruppo, agli organismi sociali e alle comunità. Comprende altresì le attività di sperimentazione, ricerca e didattica in tale ambito." Con la Legge 3/2018 la professione di Psicologo rientra nelle professioni sanitarie ed è vigilata dal Ministero della Salute. Nella cultura professionale l'obbligatorietà dell'aggiornamento, che include anche la supervisione, e la opportunità del lavoro interprofessionale sono riconosciuti fin dal suo ordinamento, richiamati nel Codice deontologico (art.5, 6, 7). La realizzazione della supervisione intra e interdisciplinare su tutto il territorio consentirà il miglioramento della qualità degli interventi in un'ottica di lavoro di rete multiprofessionale come evidenziato dai LEA d.lgs 68/2011, dai LEA DPCM 12 gennaio 2017, dai LEPS d.l. 34/2020 e L.77/2020

7 In riferimento alla qualifica di educatore professionale socio pedagogico si rimanda alla normativa in materia che definisce la figura nell'alveo del Dlgs 13/2013 "Definizione delle norme generali e dei livelli essenziali delle prestazioni per l'individuazione e validazione degli apprendimenti non formali e informali e degli standard minimi di servizio del sistema nazionale di certificazione delle competenze, a norma dell'articolo 4, commi 58 e 68, della legge 28 giugno 2012, n. 92" e che, inoltre, stabilisce che la figura opera in ambito socio assistenziale, socio sanitario e della salute limitatamente agli aspetti socio educativi e comunque senza sovrapposizione con le attività dell'Educatore professionale normato dal DM 520 del 98 ed iscritto all'Albo professionale (cfr. Documento di posizionamento FNO TSRM e PSTRP)

scopo di aiutare il supervisionato ad assumere al meglio le funzioni esercitate nei confronti delle persone e dell'organizzazione, a sostenere un esame critico della propria attività, nella consapevolezza della pluralità dei metodi e dei percorsi possibili per la risoluzione dei problemi. Tale supervisione è considerata un obbligo per l'organizzazione, datore di lavoro, chiamata anch'essa a garantire servizi di qualità a tutela delle persone e delle comunità. In questo contesto la supervisione, come verrà argomentato più dettagliatamente in seguito, rappresenta un'opportunità per il professionista e per l'organizzazione di fornire un servizio pubblico maggiormente rispondente ai bisogni della popolazione.

## 2. Esame dei contenuti del Livello essenziale

### 2.1 Descrizione sintetica del servizio



*La riflessione sull'importanza della supervisione nell'azione professionale e sulle competenze dell'assistente sociale ed in generale degli operatori sociali è largamente presente in letteratura sia in riferimento alla sua collocazione strategica nel sistema dei servizi, sia per le potenzialità che può esprimere in esso coerentemente con i livelli di responsabilità attribuiti.*

*La supervisione professionale si caratterizza come processo di supporto alla globalità dell'intervento professionale dell'operatore sociale, come accompagnamento di un processo di pensiero, di rivisitazione dell'azione professionale ed è strumento per sostenere e promuovere l'operatività complessa, coinvolgente, difficile degli operatori. È un sistema di pensiero-meta sull'azione professionale, uno spazio e un tempo dove ritrovare, attraverso la riflessione guidata e il confronto di gruppo, una distanza equilibrata dall'azione, per analizzare con lucidità affettiva sia la dimensione emotiva, sia la dimensione metodologica dell'intervento per ricollocarla in una dimensione corretta, con spirito critico e di ricerca.*

*L'oggetto del processo di supervisione professionale è fortemente connesso alla qualità tecnica degli interventi. Dal punto di vista professionale, con riferimento agli aspetti metodologici, valoriali, relazionali, deontologici ecc., l'obiettivo primario si identifica con il miglioramento della qualità delle prassi degli assistenti sociali e in generale degli operatori sociali.*

*In tale processo sono da prendere in considerazione anche elementi relativi al piano amministrativo delle procedure, nonché elementi propri del rapporto fra assistenti sociali/operatori sociali ed Ente, con il comune obiettivo finale di individuare le criticità emergenti e i possibili miglioramenti della qualità complessiva – professionale e amministrativa – del servizio reso a favore delle persone.*

*La relazione di supervisione ha come fondamento un rapporto empatico, di stima e di fiducia, si connota come sostegno e non giudizio ed è costruita sulla riservatezza su quanto emerge dal confronto all'interno del setting.*

*L'attività di supervisione consiste nell'analisi delle pratiche professionali messe in atto dagli assistenti sociali e in generale dagli operatori sociali. Il gruppo attiva una riflessione orientata prevalentemente al procedimento professionale sul piano metodologico, valoriale, deontologico e relazionale. L'approfondimento svolto è orientato a esplicitare i processi di pensiero soggiacenti alle scelte operate e alle azioni attivate e ad evidenziare problemi e alternative d'intervento.*

*Il presupposto dal quale iniziare un processo formativo attraverso la supervisione è l'individuazione delle "pratiche professionali messe in atto" che riconquistano senso e significato professionale, individuale e collettivo per contrastare, innanzitutto, forme di burocratizzazione dell'intervento professionale. Il fenomeno è ben conosciuto nei servizi; si manifesta con la ripetizione di azioni finalizzate al rispetto formale di pratiche burocratiche, frutto di conoscenze non più idonee all'analisi della complessa realtà sociale proposta dai fruitori dei servizi.*

*La supervisione ha lo scopo di aiutare il supervisionato ad assumere al meglio le funzioni esercitate nei confronti delle persone e dell'organizzazione, a sostenere un esame critico della propria attività, nella consapevolezza della pluralità dei metodi e dei percorsi possibili per la risoluzione dei problemi.*

*La supervisione non è:*

*- Controllo tecnico-amministrativo che ha per oggetto la regolarità del procedimento sul piano amministrativo in termini di requisiti di forma, di contenuto e di tempi di espletamento, in relazione a quanto prescritto dalle norme di legge e dai regolamenti. Il controllo tecnico- amministrativo si connota prevalentemente per la sua dimensione valutativa e di giudizio ed è compito precipuo delle organizzazioni e delle direzioni.*

*- Supervisione psicologica: la supervisione professionale di servizio sociale non prende in considerazione la dimensione psicologica individuale e le dinamiche relazionali tra i partecipanti perché non coerenti con il focus sulle prassi operative.*

*In sintesi, la supervisione professionale si configura come un peculiare profilo di confronto che riguarda la rielaborazione delle dinamiche relazionali e dei vissuti degli operatori sociali, attraverso un percorso di gruppo. Si tratta di un percorso di riflessione costruttiva rispetto alle difficoltà, alle fatiche*





L'attività professionale dell'assistente sociale, al pari delle altre professioni c.d. "d'aiuto", necessita di un accompagnamento nel processo di riflessione, apprendimento e valutazione (cfr. Merlini, Filippini, 2006), stante il collegamento tra benessere del professionista, benessere dell'organizzazione e benessere della popolazione più vulnerabile della società civile in cui i professionisti operano. In questo senso, la supervisione dell'azione professionale e delle relative competenze si colloca strategicamente rispetto al sistema dei servizi e alle potenzialità che può esprimere, dal momento che gli studi di settore dimostrano che il benessere organizzativo aumenta la produttività e la qualità del sistema organizzativo (Carpenter e Webb, 2012).

Nello specifico ambito del servizio sociale, la supervisione professionale contribuisce a individuare strategie per rendere coerenti i livelli di responsabilità del professionista assistente sociale. Tali responsabilità richiamano la deontologia professionale che guida le azioni dei professionisti nel rispetto del mandato istituzionale (nei confronti dell'organizzazione per cui opera), del mandato professionale (nei confronti della comunità professionale cui appartiene) e del mandato sociale (nei confronti della popolazione per e con cui lavora).

La supervisione è da intendersi, dunque, come "un sistema di pensiero-meta sull'azione professionale, uno spazio ed un tempo di sospensione, dove ritrovare, attraverso la riflessione guidata da un esperto, una distanza equilibrata dall'azione" (Allegrì, 1997). Essa si connota, in tal senso, come uno spazio per ri-pensare l'agire professionale e per operare una valutazione e un'auto-valutazione dell'operato del professionista, il cui significato sia quello di dare valore alle azioni e di imparare dagli errori commessi per migliorare il servizio sociale e migliorarsi come professionisti. La pratica riflessiva si connota, perciò, come uno spazio in cui il pensiero è guidato da un esperto, vissuto nel e insieme al gruppo, volto alla promozione del miglioramento di sé come professionista, come gruppo di lavoro e come parte dell'organizzazione, con l'obiettivo di aumentare la consapevolezza del proprio essere e l'appropriatezza del proprio agire (Bini, 2017; Nuzzacci, 2011)<sup>8</sup>.

Per queste ragioni la supervisione si colloca come un'attività strutturata che utilizza un approccio processuale focalizzato sulla rielaborazione dei tratti specifici dell'identità professionale (Sicora, 2010; Burgalassi, 2018) e che richiede la predisposizione di setting adeguati indispensabili al confronto con la complessità dei contesti sociali e organizzativi.

Il confronto e la garanzia di terzietà che connotano la relazione tra supervisore e supervisionati permettono di amplificare la competenza professionale, uscendo dalle stereotipie delle azioni usuali e aggirando il rischio della coazione a ripetere e della cronicità. Attraverso la supervisione si pongono le basi per la prevenzione di quei fenomeni sociali che generano sofferenza e disagio nella popolazione e spesso anche burn out tra gli stessi operatori. In quanto "esterno" al gruppo supervisionato, l'intervento del supervisore mira ad assumere una funzione di indirizzo, di orientamento, di approfondimento e di analisi, rintracciando elementi "marcatori di contesto" della situazione oggetto di supervisione che altrimenti possono sfuggire alla osservazione e possono rappresentare l'origine dell'impasse lavorativa, con ricadute sulla efficacia dell'intervento e sulla efficienza dell'operatore, che spesso esita in situazione di stallo o burn out. Come nel lavoro d'équipe e di rete, la condivisione in supervisione obbliga a coordinare le prassi e a trovare accordo in maniera partecipata sugli step dell'intervento sociale con risparmio di energie personali e di risorse pubbliche.

La supervisione ha altresì l'obiettivo di tracciare traiettorie di intervento nuove ed evolutive e di stimolare più funzionali strategie di *problem-solving* per risolvere un'impasse lavorativa. In un'ottica costruttiva, la

---

<sup>8</sup> In una prospettiva storica, supervisionare le azioni e le competenze dell'assistente sociale ha in passato avuto una accezione di controllo e valutazione di carattere tecnico-amministrativo, dovuto alla necessità di sovrintendere l'operato degli assistenti sociali al fine di correggerne gli errori in funzione del corretto funzionamento del sistema organizzativo. Le successive elaborazioni teoriche nel campo degli studi di servizio sociale e delle organizzazioni dei servizi e l'evoluzione dei profili normativi e organizzativi hanno condotto alla maturazione di un'ottica differente.)

supervisione è una coordinazione di pensieri, azioni ed emozioni, che si sviluppano all'interno di un preciso contesto con la definizione di precisi obiettivi condivisi. Attraverso le fasi di osservazione, valutazione e feedback facilita l'autovalutazione, il *modeling* e il *problem solving* reciproco, stimolando l'autoefficacia.

La supervisione è un modo non lineare ma complesso di fare formazione, è il contesto in cui far evolvere la riflessione guidata rispetto alle idee, alle ipotesi di intervento, alle azioni, ai vissuti, ai significati e anche alle relazioni tra i soggetti coinvolti e i loro obiettivi di lavoro, favorendo il confronto di gruppo. Tale attività è un efficace antidoto contro ogni elemento (ad esempio l'eccessivo coinvolgimento emotivo che alcune situazioni possono ingenerare anche nei professionisti più esperti) che interferisce in modo negativo con il corretto esercizio professionale e previene quindi possibili abusi e rafforza un servizio pubblico che opera per il benessere delle persone presenti sul territorio di riferimento. In questo senso, la supervisione può rispondere ad esigenze e richieste di natura sia "preventiva" che "riparativa" (Burgalassi e Tilli, 2018); può infatti proporsi come un intervento orientato a limitare lo scadimento nella motivazione, nell'appropriatezza tecnica e metodologica o come un intervento che si pone l'obiettivo di tentare di rimuovere criticità o difficoltà esistenti nell'interpretazione dei mandati professionali o nelle dinamiche del contesto istituzionale all'interno del quale il professionista opera. La supervisione professionale si connota quindi come buona prassi del servizio pubblico.

Nello specifico la Scheda LEPS Supervisione prevede:

### **1. La supervisione per gli assistenti sociali**

La supervisione professionale di gruppo e individuale per gli assistenti sociali è considerata livello minimo obbligatorio. La supervisione professionale dedicata agli assistenti sociali si caratterizza per la necessità primaria di sostenere e rafforzare l'identità professionale in termini di riflessione sull'agire e sul sentire del professionista in relazione al suo "sapere", "saper essere" e "saper fare" che si confrontano quotidianamente con la complessità della realtà sociale.

Tale riflessione si focalizza su:

- le competenze proprie dell'assistente sociale applicate ai procedimenti del lavoro sociale, i quali variano in base ai settori di intervento e agli attori che appartengono al contesto cui il processo di aiuto si riferisce;
- i valori che muovono le azioni e le relative questioni deontologiche che spesso emergono nella gestione di situazioni complesse e dalle responsabilità etiche derivanti dai c.d. 'tre mandati' della professione di assistente sociale;
- le dinamiche dei gruppi di lavoro composti da assistenti sociali in relazione al saper lavorare in gruppo, alla gestione del carico di lavoro, al contrasto della burocratizzazione del lavoro che inficia negativamente sulla qualità di contenuti del lavoro sociale.

In virtù della competenza professionale, l'assistente sociale può fare attività di supervisione mono professionale sia agli appartenenti alla sua stessa professione che all'equipe multiprofessionale nelle modalità di supervisione organizzativa.

### **2. La supervisione organizzativa di equipe multiprofessionale**

La supervisione organizzativa di équipe multiprofessionale si differenzia dalla supervisione di servizio sociale principalmente per la multidisciplinarietà del lavoro e della cura del gruppo di lavoro e della sua relazione con l'organizzazione.

Questa tipologia di supervisione risponde alla necessità organizzativa di integrare le competenze dei professionisti coinvolti nel servizio e nella gestione dei casi complessi e si concentra sul rapporto tra identità professionali e tra queste e l'organizzazione di appartenenza.

Essa si svolge in gruppo ed è finalizzata ad affrontare aspetti di tipo organizzativo e/o dinamiche tra gli operatori di professionalità differenti e pertanto portatrici di diversi punti di vista.

### 3. La supervisione mono professionale di altre figure professionali operanti negli ambiti

#### 3.1 Educatori professionali

Il D.M. 520/98 all'art. 2 prevede che l'educatore professionale: "a) programma, gestisce e verifica interventi educativi mirati al recupero e allo sviluppo delle potenzialità dei soggetti in difficoltà per il raggiungimento di livelli sempre più avanzati di autonomia; b) contribuisce a promuovere e organizzare strutture e risorse sociali e sanitarie, al fine di realizzare il progetto educativo integrato; c) programma, organizza, gestisce e verifica le proprie attività professionali all'interno di servizi socio-sanitari e strutture socio-sanitarie-riabilitative e socio-educative, in modo coordinato e integrato con altre figure professionali presenti nelle strutture, con il coinvolgimento diretto dei soggetti interessati e/o delle loro famiglie, dei gruppi, della collettività; d) opera sulle famiglie e sul contesto sociale dei pazienti, allo scopo di favorire il reinserimento nella comunità; e) partecipa ad attività di studio, ricerca e documentazione finalizzate agli scopi sopra elencati." La supervisione mono professionale per la specifica figura richiama finalità trasversali anche alle altre professioni sopracitate con un ulteriore focus volto a sostenere la funzione educativa nei percorsi di presa in carico multiprofessionale, nonché a rafforzare e sostenere i percorsi di inclusione e coprogettazione con le realtà del territorio. Nella specifica attività di supervisione mono professionale è altresì favorita la gestione delle risorse professionali per svolgere il proprio lavoro, con autonomia, responsabilità ed equilibrio emotivo, con particolare attenzione al sapere lavorare in gruppo, a partire dalla valutazione multidimensionale e multiprofessionale.

In virtù della competenza professionale, l'Educatore professionale può fare attività di supervisione mono professionale sia agli appartenenti alla sua stessa professione che all'equipe multiprofessionale nelle modalità di supervisione organizzativa.

#### 3.2 Psicologi

La supervisione psicologica scaturisce da una visione della vita quotidiana in cui le competenze psicologiche (psicosociali e di psicologia di comunità), declinate in termini di osservazione, ricerca, intervento, formazione, collaborazione e supervisione nelle équipes multidisciplinari, diventano fondamentali per una promozione della resilienza individuale e collettiva. In particolare, la supervisione psicologica dedica una costante attenzione all'emotività sia del supervisionato che del gruppo di supervisione. Bisogna tenere sotto controllo il clima di gruppo e saper gestire eventuali stress che possono essere attivati dal racconto in gruppo. Pertanto, è necessario dal punto di vista psicologico conoscere sia la gamma delle emozioni che la varietà di disregolazioni emotive che si possono manifestare, per gestirle al meglio ed evitare rigidità, resistenze, alleanze in gruppo. Ogni supervisione, infatti, non è solo intervento sulla figura e/o ruolo dell'operatore ma è anche intervento imprescindibile sulla sua persona e sul suo assetto cognitivo-emotivo-comportamentale connesso all'oggetto portato in supervisione.

In virtù della specifica competenza professionale, lo Psicologo può fare attività di supervisione mono professionale sia agli appartenenti alla sua stessa professione che all'equipe multiprofessionale nelle modalità di supervisione organizzativa.



## 2.2 Obiettivi e finalità della supervisione professionale



*L'obiettivo generale è la garanzia di un servizio sociale di qualità attraverso la messa a disposizione degli operatori di una strumenti che ne garantiscano il benessere e ne preservino l'equilibrio. Nello specifico gli obiettivi sono:*

- *Rafforzamento della identità professionale individuale;*
- *Elaborazione dei vissuti emotivi degli assistenti sociali e in generale degli operatori sociali;*
- *Ristrutturazione degli strumenti relazionali e comunicativi;*
- *Ridimensionamento della tendenza al fare e alla concretezza dei bisogni, sostenendo l'acquisizione o il consolidamento di competenze riflessive e autoriflessive;*
- *Sostegno al desiderio e al bisogno di prospettive, nella direzione della valorizzazione delle competenze, anche di programmazione, della professione;*
- *Dare spazio, attraverso l'esperienza di gruppo, alla riflessione condivisa;*
- *Valorizzazione, attraverso la possibilità di raccontarsi, delle strategie adottate, delle buone pratiche messe in atto, delle capacità di problem solving utilizzate;*
- *Orientamento dell'attività alla raccolta di dati e di stimoli, anche come base per future iniziative di sistematizzazione delle conoscenze e delle esperienze e ricerca.*



Finalità della supervisione professionale è garantire un servizio sociale di qualità attraverso la messa a disposizione di strumenti che supportino il benessere degli operatori dei servizi sociali e ne preservino l'equilibrio, con relativa ricaduta sullo stato di benessere delle istituzioni, organizzazione e comunità in cui operano. Le ricerche sul tema, infatti, evidenziano che la supervisione nel lavoro sociale può sostenere il sé professionale, aumentare la soddisfazione e la percezione di efficacia dei professionisti, riducendo i fattori di stress, il burn out e il turn over nei servizi; pertanto, rappresenta uno strumento essenziale per determinare la qualità del lavoro sociale e l'efficacia degli interventi destinati ai beneficiari che si rivolgono ai servizi (Carpenter e Webb, 2012).

Gli obiettivi generali che la supervisione professionale si pone consistono nel:

- aiutare il supervisionato ad assumere al meglio le funzioni esercitate nei confronti delle persone e dell'organizzazione;
- sostenere un esame critico della propria attività, nella consapevolezza della pluralità dei metodi e dei percorsi possibili per la risoluzione dei problemi.

L'obiettivo che la pratica della supervisione professionale si pone è quello di rafforzare la qualità dell'intervento di servizio sociale, promuovere una prassi riflessiva e ridurre le condizioni di stress professionale da cui derivano fenomeni di burn out. Il raggiungimento del benessere lavorativo, infatti, è funzionale ad una duplice obiettivo: al rafforzamento dell'identità professionale individuale e a garantire la qualità tecnica del servizio offerta alla popolazione.

Il percorso di supervisione dovrà essere strutturato, pertanto, in modo tale da consentire l'elaborazione dei vissuti emotivi degli operatori sociali coinvolti a vario titolo nei servizi sociali per poter meglio esercitare le funzioni nei confronti delle persone beneficiarie delle azioni professionali e delle prestazioni erogate. Dovrà essere finalizzato, inoltre, all'analisi delle pratiche professionali che gli operatori mettono in atto, sul piano metodologico, valoriale, deontologico e relazionale, dando spazio alla riflessione condivisa e alla

valorizzazione delle esperienze di gruppo, per giungere alla risoluzione dei problemi emergenti. Dovrà inoltre essere favorita la ristrutturazione degli strumenti relazionali e comunicativi, per favorire l'instaurazione dei rapporti fiduciosi con le persone e un clima di collaborazione all'interno dell'organizzazione di lavoro.

Obiettivo specifico della supervisione, infine, è quello di promuovere e valorizzare il ricorso alla raccolta di dati e di stimoli, favorendo e sostenendo la centralità della ricerca sociale.

## 2.3 Destinatari



Il Piano nazionale degli interventi e dei servizi sociali 2021/23 riconosce il ruolo fondamentale del servizio sociale professionale, anche se non esaurisce l'insieme delle professionalità necessarie all'espletamento dei servizi sociali. I destinatari diretti, quindi, sono i seguenti professionisti presenti nei servizi sociali territoriali di competenza dell'Ambito sia in gestione diretta che in gestione esternalizzata: (previsione della scheda LEPS)

- Assistenti sociali impiegati nei servizi sociali dell'Ambito territoriale <sup>9</sup>
- Altre figure professionali presenti nei servizi sociali territoriali:
  - Educatori professionali <sup>10</sup>
  - Educatori professionali socio-pedagogici <sup>11</sup>
  - Pedagogisti <sup>12</sup>
  - Psicologi <sup>13</sup>
  - altri professionisti operatori presenti nei servizi sociali territoriali <sup>14</sup>.

<sup>9</sup> Legge 84/93 <https://cnoas.org/wp-content/uploads/2019/09/Legge-23-marzo-1993-n.84.pdf>, DPR 328/01 <https://cnoas.org/wp-content/uploads/2020/01/00000046.pdf>, Codice deontologico <https://cnoas.org/wp-content/uploads/2020/03/Il-nuovo-codice-deontologico-dell'assistente-sociale.pdf>

<sup>10</sup> D.M. 08.10.1998, n.520 (G.U. 28.04.1999, N. 98) <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1999/04/28/099G0190/sg>, Legge 205/17 art. 1 c. 594-601 <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/12/29/17G00222/sg>,

Codice deontologico <https://www.tsrp-pstrp.org/wp-content/uploads/2020/05/Codice-deontologico-Educatore-professionale.pdf>

<sup>11</sup> Legge di Bilancio 145/2018 art. 1 commi 594-601 <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2018/12/31/18G00172/sg>

<https://www.tsrp-pstrp.org/wp-content/uploads/2022/03/DM-interministeriale-EP-SP-Documento-di-posizionamento-FNO-TSRM-e-PSTRP.pdf>

<sup>12</sup> Legge n. 205/2017, art. 1 comma 94 <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/12/29/17G00222/sg>,

D.lgs. 13/13 art. 2 <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2013/02/15/13G00043/sg>,

Legge di Bilancio 145/2018, art. 1 comma 517 <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2018/12/31/18G00172/sg>

<sup>13</sup> Legge 56/89 [https://www.psy.it/allegati/legge\\_56\\_1989\\_02\\_18.pdf](https://www.psy.it/allegati/legge_56_1989_02_18.pdf),

Codice deontologico <https://www.psy.it/codice-deontologico-degli-psicologi-italiani>

<sup>14</sup> Possono rientrare, tra l'altro, anche i professionisti aderenti alla Federazione nazionale Ordini dei Tecnici sanitari di radiologia medica, delle professioni sanitarie tecniche, della riabilitazione e della prevenzione <https://www.tsrp-pstrp.org/index.php/codici-deontologici-tsrp-pstrp/>

Non si tratta però di coinvolgere tutti i professionisti di tutti gli altri servizi esternalizzati erogati dalla medesima organizzazione, ma di includere i professionisti che concorrono - insieme all'assistente sociale (art. 1, comma 2, lettere i e h del DM 206 del 16 dicembre 2014<sup>15</sup>) - all'esercizio delle funzioni di presa in carico, progettazione, valutazione multidimensionale e attivazione di prestazioni sociali e di interventi in rete.

Usufruiranno anche dei benefici dell'azione le organizzazioni coinvolte: gli Ambiti Territoriali Sociali (ATS), così come identificati ai sensi dell'articolo 8, comma 3, lettera a), della Legge 328/00, e i singoli Comuni e gli Enti gestori delle funzioni socioassistenziali, singoli o associati compresi all'interno di ciascun ATS, ma anche le Regioni e le Province autonome che esercitano una funzione di programmazione sociale e coordinamento.

I destinatari finali sono con ogni evidenza le persone che si rivolgono ai servizi sociali che usufruiranno del miglioramento della qualità degli interventi.

## 2.4 Funzioni



*Compito fondamentale della supervisione è sostenere l'operatore sociale nell'elaborazione teorica, nel collegamento teoria-prassi, nell'identità professionale, nella rielaborazione dell'esperienza professionale, nella capacità di lavorare in gruppo, nella capacità di controllare i propri sentimenti per fare un uso di sé finalizzato alla professione, sul piano organizzativo-istituzionale, ovvero nella capacità di incidere sulle decisioni e di negoziare con l'organizzazione di appartenenza, sul piano tecnico-metodologico.*



Nello scenario internazionale, negli anni Novanta, Kadushin (1992) ha individuato una triplice funzione della pratica della supervisione: quella amministrativa, quella educativa e quella di sostegno. Con la prima accezione (*administrative supervision*) si fa riferimento ad una pratica di natura riflessiva sollecitata dalle organizzazioni che si configura come un'attività di verifica e di controllo e che si pone come obiettivo quello di migliorare la qualità dei servizi resi all'utenza (Burgalassi e Tilli, 2018). La supervisione educativa (*educational supervision*), in secondo luogo, fa riferimento all'attivazione di un processo riflessivo, che trova impulso dalle situazioni quotidiane che i professionisti affrontano durante il proprio lavoro (Tromski-Klingshrin, 2006) e che è centrato sul sapere professionale. In ultimo, la supervisione di sostegno (*supportive supervision*), si pone come un percorso di accompagnamento capace di agire sulla dimensione valoriale, emotiva e tecnica dell'intervento professionale (Tsui, 2005; Beddoe, 2010).

Così come altrove, anche nella realtà italiana le prime esperienze di supervisione assumono una funzione dirigenziale e amministrativa, seppur intrise di contenuti educativi e formativi. Questo modo di intendere la supervisione è stato nel tempo sottoposto ad una analisi critica, fino a giungere ad una vera e propria ridefinizione del concetto, che tiene conto non solo della funzione amministrativa ma che intende orientare il professionista nella sua globalità (dal punto di vista deontologico, tecnico e metodologico).

<sup>15</sup> <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2015/03/10/15G00038/sg%20>

La supervisione professionale assume un ruolo fondamentale ed assolve a funzioni differenti, che coinvolgono il singolo e l'organizzazione in cui egli assolve ai propri mandati. La supervisione deve essere considerata, pertanto, strumento fondante per la professione, necessario e indispensabile, non facoltativo (Premoli, 1993). Compito della supervisione, infatti, è quello di rafforzare l'identità professionale e individuale dell'operatore, a seguito di una riflessione condivisa sulle pratiche professionali, sul senso dell'azione professionale e sui problemi emergenti dall'analisi concreta dell'agire professionale e sulle metodologie adottate. Ha la funzione di creare occasioni di scambio e di confronto sulle metodologie, sui valori e sui principi fondativi della professione. Compito della supervisione, inoltre, è quello di creare un raccordo tra teoria e prassi, considerando il rapporto tra questi elementi come circolare. Induce ad apprendere un approccio riflessivo che potrà essere utilizzato in autonomia o condiviso in gruppo tra pari. In ultimo, tale pratica consente di verificare anche il corretto esercizio dei ruoli professionali e della qualità del lavoro offerta ai beneficiari dei servizi, riflettendo sul contesto organizzativo ed istituzionale.

Il compito del supervisore è complesso, infatti è chiamato a sostenere l'operatore sociale nell'elaborazione teorica, nel collegamento teoria-prassi, nell'identità professionale, nella rielaborazione dell'esperienza professionale, nella capacità di lavorare in gruppo, nella capacità di controllare i propri sentimenti per fare un uso di sé finalizzato alla professione, nella capacità di incidere sulle decisioni e di negoziare con l'organizzazione di appartenenza, nell'intervenire su problematiche e criticità emerse negli interventi supervisionati, a partire da una approfondita conoscenza del sistema delle risorse, dei vincoli organizzativi e normativi quali elementi imprescindibili per una buona progettazione. Dovrà considerare, inoltre, i fattori che incidono sul *burn out* al fine di migliorare il benessere dell'operatore e conseguentemente la qualità degli interventi professionali e operare per favorire l'apprendimento da parte dei supervisionati di una modalità riflessiva da utilizzare in autonomia.

## 2.5 Professionalità coinvolte e caratteristiche del supervisore



*Per lo svolgimento del compito complesso che gli è affidato, è necessario che il supervisore possieda alcune caratteristiche fondamentali in relazione anche al gruppo dei cd. Supervisionati.*

*In generale:*

- *Il supervisore deve essere appartenente alla stessa professione del gruppo di supervisionati in modo da favorire il rafforzamento dell'identità professionale degli operatori in percorsi di riflessione sull'azione professionale.*
- *Deve aver seguito percorsi formativi per diventare formatore e supervisore.*
- *Il supervisore deve possedere una capacità pedagogica e una attitudine formativa.*
- *Il supervisore deve aver approfondito i fondamenti teorici, metodologici ed etico-deontologici della professione e, in generale, del servizio sociale.*
- *Il supervisore stesso ha l'obbligo di percorsi specifici di formazione e supervisione.*
- *Il supervisore può essere esterno all'organizzazione.*



La conduzione di un gruppo di supervisione è un compito complesso; pertanto, il supervisore deve essere in possesso di specifiche caratteristiche, di adeguata formazione, di competenze relazionali, soprattutto di esperienza di gestione e conduzione di gruppo. Per la supervisione di assistenti sociali deve aver approfondito i fondamenti teorici, metodologici ed etico-deontologici della professione e del servizio sociale. In ogni caso il supervisore deve essere in possesso di una comprovata formazione ed esperienza nella materia. Deve conoscere i fondamenti teorici, metodologici ed etico-deontologici della professione e, in generale, del servizio sociosanitario. Nel caso della supervisione organizzativa multiprofessionale gli approfondimenti teorici, metodologici ed etico-deontologici dovranno riguardare il lavoro d'equipe nell'ambito del lavoro sociale. Nella scelta del supervisore è necessario considerare anche la competenza sulla tematica/ambito di intervento specifici nel caso, ad esempio, di gruppi organizzati per aree tematiche o per target. Il supervisore, infine, ha l'obbligo di aggiornamento formativo e competenze in materia di supervisione.

In particolare, il supervisore deve:

1. appartenere alla stessa professione del gruppo di supervisionati (per la supervisione mono professionale);
2. appartenere ad una delle professioni del gruppo di supervisionati (per la supervisione delle equipe multiprofessionali)
3. essere in possesso del titolo di studio connesso alla specifica professione e, laddove previsto, essere regolarmente iscritto al relativo Ordine ed essere in possesso di tutti i requisiti di legge per l'esercizio della professione, con particolare riferimento agli adempimenti previsti dal DPR 137/2012 nonché di altri requisiti previsti dalla giurisdizione interna;
4. esercitare la professione da almeno 5 anni;
5. possedere una comprovata formazione ed esperienza nella materia;
6. essere preferibilmente individuato per la competenza sulla tematica/ambito di intervento specifica.



La supervisione di tipo organizzativo rivolta alle équipe interprofessionali può essere condotta da ciascuna delle categorie professionali presenti nell'équipe, in possesso del titolo di studio richiesto per l'iscrizione agli Ordini di rispettiva appartenenza, esservi regolarmente iscritto ed essere in possesso di tutti i requisiti di legge per l'esercizio della professione.

La supervisione non è un evento neutro, lineare e gerarchico, è la costruzione di uno spazio sospeso in cui sia possibile generare idee, senza l'obbligo di arrivare ad una idea unica. Per mantenere la neutralità dell'intervento sull'operatore, il supervisore deve preferibilmente essere esterno all'organizzazione in cui si attua la supervisione, qualora sia interno è necessario che non faccia parte dell'équipe supervisionata e che l'organizzazione metta in atto adeguate misure al fine di evitare che la supervisione si configuri come controllo tecnico-amministrativo. Proprio in quanto "esterno" il supervisore può comprendere ciò che agli altri partecipanti del gruppo di lavoro non è visibile o percepibile.

La supervisione non deve riguardare solo i giovani operatori ma anche i senior, che rischiano più degli altri di percorrere strade operative già tracciate e ripetitive, perdendo la propria utile curiosità, necessaria per uscire dall'impasse lavorativa.

La relazione tra supervisore e supervisionati permette di amplificare la competenza professionale, uscendo dalle stereotipie delle azioni usuali e aggirando il rischio della coazione a ripetere e della cronicità. Attraverso la supervisione si pongono le basi per la prevenzione di quei fenomeni sociali che generano sofferenza e disagio nella popolazione e spesso burn out e stress lavoro-correlato tra gli stessi operatori. È un'occasione per accrescere l'identità professionale che è sempre in divenire, un'occasione per sviluppare la possibilità di vedersi con gli occhi degli altri, nell'affrontare il proprio lavoro. Inoltre, deve sempre rispondere ai requisiti definiti e devono essere messi in atto adeguati provvedimenti per evitare che la supervisione si connoti come controllo tecnico-amministrativo.

## 2.6 I setting della supervisione

Supervisione di un gruppo composto da assistenti sociali



*Il supervisore di un gruppo composto da assistenti sociali deve essere in possesso del titolo di studio richiesto per l'iscrizione all'Albo degli Assistenti Sociali, essere regolarmente iscritto all'Albo degli Assistenti sociali, essere in possesso di tutti i requisiti di legge per l'esercizio della professione, con particolare riferimento agli adempimenti previsti dal D.P.R. 137/2012, aver maturato una comprovata esperienza nel lavoro sociale ed un'adeguata esperienza nella supervisione di assistenti sociali. Il supervisore può essere esterno all'organizzazione. La supervisione di tipo organizzativo rivolta alle équipe interprofessionali può essere condotta anche da altri professionisti in possesso di adeguata formazione ed esperienza.*



Supervisione di un gruppo composto da educatori professionali o psicologi o altre figure professionali



*Possono essere organizzati anche, in aggiunta al livello minimo di ore di supervisione professionale e non in sostituzione, incontri di supervisione organizzativa. Il supervisore di un gruppo composto solamente da una di queste tipologie di professioni deve essere in possesso del titolo di studio richiesto per l'iscrizione agli Ordini di rispettiva appartenenza, laddove previsti, e in tal caso esservi regolarmente iscritto, essere in possesso di tutti i requisiti di legge per l'esercizio della professione, con particolare riferimento agli adempimenti previsti dal DPR 137/2012, aver maturato una comprovata esperienza nel lavoro sociale ed un'adeguata esperienza nella supervisione della categoria di operatori sociali di appartenenza.*

*La supervisione di tipo organizzativo rivolta alle équipes interprofessionali può essere condotta da ciascuna delle categorie professionali presenti nell'équipe purché esterno ed in possesso dei previsti requisiti e di adeguata formazione ed esperienza. Il supervisore deve essere individuato per la competenza sulla tematica/ambito di intervento specifici e in possesso dei previsti requisiti e di adeguata formazione ed esperienza.*

*L'azione del supervisore è vincolata al segreto professionale ed al rispetto del Codice deontologico della professione di appartenenza. Il supervisore è tenuto a rendere una relazione finale ai committenti in cui indica, laddove presenti ed in accordo con il gruppo, criticità o problematiche rilevate. Il supervisore, nell'ambito della propria proposta progettuale, solitamente propone occasioni di supervisione individuale di almeno un'ora, qualora si rilevassero l'esigenza di un confronto su aspetti specifici o situazioni di problematicità.*



La supervisione mono-professionale di assistenti sociali è considerato il livello di base da garantire. Può essere svolta sia in modalità di gruppo sia individuale, ed è finalizzata ad analizzare l'agire professionale e le dinamiche personali ad esso connesse. In aggiunta al livello minimo di ore di supervisione professionale degli assistenti sociali possono essere previsti incontri di supervisione organizzativa, tali incontri sono fortemente raccomandati in presenza di equipe multiprofessionali che operano con il Servizio Sociale Professionale.

L'ente può prevedere, in aggiunta, la supervisione mono-professionali degli altri professionisti presenti nel servizio sociale territoriale, che concorrono alla presa in carico così come definita dall'art. 1, comma 2, lettere i e h del D.M. 206 del 16 dicembre 2014.

Il supervisore di un gruppo mono-professionale deve appartenere alla stessa professione del gruppo dei supervisionati, la supervisione di equipe multiprofessionali può essere condotta da ciascuna delle categorie professionali presenti nel gruppo.

L'azione del supervisore è comunque vincolata al segreto professionale ed al rispetto del Codice deontologico della professione di appartenenza. Nell'ambito del piano di supervisione proposto, che deve essere presentata congiuntamente al curriculum in sede di candidatura, il supervisore descriverà il percorso di gruppo e per i soli assistenti sociali quello individuale, qualora si rilevassero l'esigenza di un confronto su



aspetti specifici o situazioni di problematicità. Nella sua valutazione l'ente considererà sia il curriculum sia la il paino di supervisione proposto.

Il supervisore, infine, è tenuto a rendere una relazione finale ai committenti in cui indica i risultati raggiunti e, laddove presenti ed in accordo con il gruppo, criticità o problematiche rilevate.

L'attività di supervisione professionale può dare diritto al riconoscimento dei crediti ai fini dell'obbligo formativo, laddove previsto nei Regolamenti professionali di ciascuna professione coinvolta (assistenti sociali, psicologi, educatori professionali, ecc.). È opportuno che, per gli assistenti sociali e per tutte le altre professioni che lo prevedano, l'ente richieda il riconoscimento dei crediti secondo le modalità previste dalle varie norme in materia.

## 2.7 Modalità operative



*Il livello essenziale deve articolarsi in:*

*- Un obbligo per l'ente datore di lavoro di fornire, direttamente o per il tramite dell'ambito la supervisione per l'assistente sociale e per l'operatore sociale che svolge le funzioni di servizio sociale professionale di competenza dell'Ambito. Laddove a livello di Ambito ci sia un numero esiguo di operatori cui garantire la supervisione, la funzione può essere organizzata in forma associata con altro Ambito territoriale.*

*- Un diritto-dovere di supervisione professionale per il professionista che svolge le funzioni di servizio sociale professionale di competenza dell'Ambito sia in gestione diretta che in gestione esternalizzata.*

*La supervisione costituisce uno spazio che produce apprendimento non solo di soluzioni per l'oggetto di discussione, ma anche di un metodo riflessivo che il professionista potrà riutilizzare in autonomia o in gruppi autogestiti di colleghi. In questo senso la supervisione è un intervento che risponde alla logica della continuità, perché deve accompagnare nel tempo il professionista. Al tempo stesso richiede dei tempi di latenza perché il professionista metta in pratica quanto appreso in autonomia.*

*La supervisione intesa con le finalità sopra descritte potrebbe anche puntare sulla messa a punto e la cura di tecniche e strumenti professionali innovativi di sostegno all'operatività. Potrebbe, inoltre, fornire una strumentazione per l'automonitoraggio dell'intervento professionale complessivo, migliorando anche l'azione organizzativa.*

*Si ritiene che possa essere utile individuare incontri di supervisione programmati ciclicamente. Un livello minimo o base potrebbe prevedere percorsi di gruppo indicativamente di 16 ore annue a cui affiancare momenti anche individuali o di supervisione in équipe.*

*In considerazione della composizione numerica degli assistenti sociali e degli operatori sociali presenti nei servizi sociali territoriali e/o dell'organizzazione dei servizi sociali, il percorso di supervisione professionale può essere organizzato sia dal singolo Comune, che dall'Ambito territoriale, sia in forma associata tra Ambiti.*

*La supervisione costituisce un diritto-dovere per il professionista sociale.*

*Essa può essere organizzata anche per target particolari (es. neoassunti, assistenti sociali coordinatori, ecc.).*

*La supervisione mono professionale può svilupparsi come attività individuale e/o di gruppo e/o per area di lavoro (es. area minori, area adulti, ecc.).*

*Essa può svolgersi sia in presenza, che con modalità telematica a distanza, in particolare con riferimento ad aree territoriali nelle quali la presenza di operatori sociali è meno concentrata.*

*Nella supervisione in gruppo mono professionale, questo dovrà essere composto da un numero indicativo massimo di 15 di operatori sociali supervisionati.*

*Gli incontri di supervisione non possono avere una durata inferiore alle 2 ore.*

*Il percorso di supervisione deve garantire continuità nel tempo ed un numero adeguato di incontri, la cui cadenza solitamente è mensile, ma può essere anche bimestrale come quindicinale.*

*In presenza di équipe multiprofessionali il percorso di supervisione potrà comprendere incontri di supervisione organizzativa, in aggiunta al livello minimo di ore di supervisione professionale e non in sostituzione, in cui saranno presenti oltre gli assistenti sociali anche le altre figure professionali presenti nel servizio (psicologi, educatori professionali, ecc.), al fine di lavorare sulle modalità di funzionamento dell'équipe.*

*L'attività di supervisione professionale può dare diritto al riconoscimento dei crediti ai fini dell'obbligo formativo, laddove previsto nei Regolamenti professionali di ciascuna professione coinvolta (assistenti sociali, psicologi, educatori professionali, ecc.).*



La supervisione professionale può essere erogata nelle seguenti forme:

1.1 Supervisione di gruppo mono professionale degli assistenti sociali

Questa tipologia di supervisione professionale rappresenta il livello minimo obbligatorio;

1.2 Supervisione individuale;

2. Supervisione organizzativa di équipe interprofessionale

3. Supervisione mono professionale di altri professionisti presenti nei servizi sociali territoriali

1.1 La *supervisione di gruppo mono professionale degli assistenti sociali* prevede un numero minimo di 16 ore annue e un numero minimo di 2 ore per singolo incontro. L'ente datore di lavoro è tenuto a garantire tale livello minimo di supervisione professionale al gruppo degli assistenti sociali, in quanto LEPS.

In quanto livello essenziale è un obbligo per l'ente datore di lavoro e un diritto-dovere per il professionista. La supervisione si connota come un diritto-dovere per il professionista sia quando le funzioni di servizio sociale professionale sono espletate in forma diretta dall'Ambito sia quando le stesse sono gestite in forma esternalizzata. Con il rafforzamento del servizio sociale professionale, che è stato individuato quale LEPS e che prevede l'assunzione a tempo indeterminato di un numero congruo di assistenti sociali, tale seconda possibilità diverrà residuale, ma resterà possibile inserire nel gruppo degli assistenti sociali anche personale esternalizzato.

La cadenza prevista per gli incontri è mensile; è tuttavia consentita anche la cadenza bimestrale o quindicinale.

Il gruppo dovrà essere composto da un numero massimo di 15 assistenti sociali supervisionati. Al fine di favorire l'utilizzo della supervisione anche in forma autonoma e/o in forma di gruppo autogestito, una volta appresa la modalità riflessiva, è necessario programmare gli incontri di supervisione con un andamento ciclico.

La supervisione può essere organizzata per:

- area di lavoro/intervento (es. area minori, area adulti, ecc.);
- target particolari (es. neoassunti, assistenti sociali coordinatori, ecc.).

Essa si svolge ordinariamente in presenza, in casi straordinari, ben motivati dal Dirigente responsabile e limitati, possono svolgersi con modalità telematica a distanza.

1.2 La *supervisione individuale* prevede un numero minimo di 15 ore annue per ogni gruppo di supervisione che è di norma composto da 15 assistenti sociali; da articolare in base alle diverse che emergono. L'ente datore di lavoro è tenuto a garantire tale livello minimo di supervisione professionale agli assistenti sociali, in quanto LEPS. Queste ore potranno essere utilizzate qualora se ne ravvisi la necessità su aspetti specifici o situazioni di problematicità. Se non si rende necessario utilizzare tutte le ore di supervisione individuale, l'Ente potrà successivamente ridistribuire le ore per utilizzarle per la supervisione di gruppo o per la supervisione organizzativa dell'equipe, qualora prevista.

2. La *supervisione organizzativa di équipe interprofessionale* prevede un numero minimo di 6 ore annue e un numero minimo di 2 ore per singolo incontro. È opportuno individuare una *cadenza* che favorisca la continuità del percorso. Il gruppo sarà composto preferibilmente da un numero massimo di 15 operatori sociali.

In aggiunta al livello minimo previsto di ore di supervisione professionale di gruppo e individuale, il percorso di supervisione potrà comprendere (ed è auspicabile che comprenda) incontri di supervisione organizzativa, in presenza di equipe multiprofessionali.

Alla supervisione organizzativa di équipe interprofessionale, oltre agli assistenti sociali, saranno presenti anche le altre figure professionali operanti nel servizio (educatori professionali, psicologi ecc.), al fine di lavorare sulle modalità di funzionamento dell'équipe. Anche il rafforzamento dell'équipe multiprofessionale concorre, infatti, in modo significativo al miglioramento della qualità del servizio offerto ai cittadini.

3. La *Supervisione mono professionale di altri professionisti presenti nei servizi sociali territoriali* può essere attivata dagli ATS, in aggiunta alla supervisione organizzativa d'équipe. È opportuno individuare una cadenza che favorisca la continuità del percorso.

Il gruppo sarà composto preferibilmente da un numero massimo di 15 operatori sociali e prevederà un numero minimo di 2 ore per singolo incontro. La supervisione può essere organizzata per area di lavoro/intervento, target particolari, in base all'organizzazione di ogni ATS.

Per agevolare l'organizzazione e la gestione degli incontri di supervisione e soprattutto rendere efficace il ciclo degli stessi, si consiglia l'utilizzo di alcuni strumenti, che consentiranno il monitoraggio del percorso e costituiranno dati utili per il processo di valutazione.

La Scheda LEPS Supervisione prevede che il supervisore presenti una proposta progettuale all'inizio del percorso e una relazione finale, va inoltre prevista la firma di un protocollo di riservatezza. Tale documentazione andrebbe supportata da informazioni che comprovino il percorso effettuato.

Si raccomanda l'utilizzo (a cura del supervisore) di un registro presenze per ogni incontro (vedi allegato 1), corredato da una breve introduzione sul numero dell'incontro, i temi trattati, la modalità di fruizione, organizzazione in area di lavoro/target particolari e chiusura dell'incontro con una particolare attenzione alle criticità emerse e agli obiettivi di lavoro per l'incontro successivo. Nel caso in cui si tratta di supervisione d'équipe sarà importante annotare la qualifica dei vari professionisti partecipanti e il servizio di afferenza.

Inoltre, a ciascun supervisore e a ciascun partecipante, si consiglia l'utilizzo del "diario di bordo" (vedi allegato 2), considerato strumento utile a sviluppare capacità riflessive, focalizzare gli aspetti positivi e non di un percorso, i vissuti, le emozioni e le sensazioni durante lo svolgimento del percorso di supervisione. È considerato uno strumento propedeutico alle sessioni di supervisione. Le riflessioni annotate costituiranno un punto di partenza per attivare lo scambio e il confronto.

### 3. Il percorso di programmazione, realizzazione e implementazione della supervisione

Il progetto di supervisione e la sua articolazione nelle diverse azioni (supervisione mono-professionale per assistenti sociali, supervisione individuale, supervisione organizzativa d'équipe) è concepito in coerenza con la programmazione territoriale, regionale e nazionale. Esso ha, inoltre, un valore trasversale rispetto a tutti gli altri livelli programmatici e di intervento, attualmente in fase di ideazione, del sistema di welfare nazionale. Per garantire uno sviluppo uniforme sull'intero territorio nazionale e la relativa corretta implementazione del LEPS, ogni Ambito Territoriale sociale dovrà presentare il Piano operativo di supervisione, allegato al presente documento, mediante inserimento sulla piattaforma SIOSS ovvero altra piattaforma informatica messa a disposizione dalla Direzione Generale per la Lotta alla Povertà e la Programmazione Sociale. Il piano operativo, in quanto strumento tecnico flessibile e adattabile in base alle diverse esigenze che si manifesteranno, potrà essere modificato e adeguato con Decreto direttoriale.

Monitoraggio e valutazione sono parte imprescindibile di ogni progettazione e programmazione perché consentono di accompagnare l'azione nel suo corso osservandone lo sviluppo, individuando eventuali fattori intervenienti che non erano stati previsti, intervenendo in caso di criticità, ricercando i fattori e i meccanismi che generano successi e fallimenti del progetto stesso con il fine di riprogettare e riprogrammare in base a quanto è stato appreso. Per questo motivo, l'intero processo deve essere monitorato e valutato al fine di evidenziare ed analizzare punti di forza e punti di debolezza e di comprendere e condividere gli effetti osservabili sui singoli professionisti, sull'organizzazione, sulla qualità del servizio offerto alla popolazione.

I sistemi informativi "sociali", già previsti ai diversi livelli territoriali (nazionale, regionale, locale), avranno occasione di essere messi in relazione nella raccolta e nell'elaborazione delle informazioni e nello scambio di dati; con attenzione a dedicare una specifica sezione alla documentazione inerente alla supervisione professionale. L'attività di monitoraggio, attraverso la raccolta sistematica di dati e informazioni relative alla supervisione, consentirà di rilevare in maniera sistematica e periodica le attività previste, evidenziandone l'andamento, descrivendone lo stato di avanzamento, consentendo di individuare prontamente eventuali difficoltà applicative da risolvere.

Documentare le proprie azioni ha, in questo senso, funzione di ricerca che evoca il senso della vigilanza e del prendersi cura del processo di realizzazione di un progetto. Documentare consentirà anche di condividere e comunicare esperienze, di agevolare l'auto riflessività dei gruppi e dei singoli professionisti e di apprendere dall'esperienza.

L'intero processo sarà inoltre sottoposto a valutazione. La valutazione in ambito sociale è stata definita come "l'insieme delle attività collegate, utili per esprimere un giudizio per un fine pubblico; giudizio argomentato tramite processi di ricerca che ne costituiscono l'elemento essenziale e imprescindibile di affidabilità delle procedure e fedeltà delle informazioni" (Bezzi, 2012). La valutazione del processo di supervisione consentirà di migliorare la progettazione già nel corso del suo svolgimento, favorendo il confronto tra gli attori coinvolti al comune fine di realizzare un cambiamento positivo per sé stessi e per i contesti abitati, da quello sociale a quello professionale, organizzativo e istituzionale.

A tal fine nella Scheda LEPS Supervisione sono elencati gli obiettivi generali (sostenere il benessere lavorativo e organizzativo dei professionisti e degli operatori sociali, prevenendo fenomeni di burn-out; rafforzare l'identità professionale individuale; garantire la qualità del servizio offerta alla popolazione) e gli obiettivi specifici (incrementare e migliorare le pratiche collaborative; migliorare la gestione dei conflitti; snellire le pratiche burocratiche; favorire l'elaborazione dei vissuti emotivi).

La valutazione punterà a rilevare la qualità dell'intervento e i suoi effetti in termini di miglioramento: la qualità tecnica e relazionale dei professionisti coinvolti (supervisor e supervisionati), la qualità organizzativa sia dell'azione supervisione sia del contesto più ampio, la qualità "finale" del servizio erogato al cittadino. Per ottenere un'analisi accurata, orientata alla qualità, la valutazione coinvolgerà tutti i soggetti interessati al fine anche di co-costruire una lettura quanto più comune e condivisa possibile.

Ai fini del monitoraggio del LEPS verrà attivato, dalla Direzione Generale lotta alla Povertà in collaborazione con le Regioni e con l'ANCI, un sistema di rilevazione e monitoraggio nell'ambito del SIOSS ovvero altra piattaforma informatica messa a disposizione dalla Direzione Generale per la Lotta alla Povertà e la Programmazione Sociale, oltre a specifiche ulteriori attività di ricerca finalizzate a garantire l'attuazione unitaria sul territorio nazionale.



## 4. Ruolo dell'Università

Le Università rappresentano attori primari nella formazione dei supervisori, così come previsto anche dal Regolamento emanato da Consiglio nazionale dell'Ordine degli Assistenti sociali (seduta 23 luglio 2022 delibera n.158), che riconosce il patrocinio, non oneroso, unicamente a percorsi di alta formazione e di preparazione all'attività di supervisione professionale per il personale dei servizi sociali da loro organizzati direttamente, anche in collaborazione con altre agenzie formative. Questo riconoscimento conferisce responsabilità precise, nonché un'opportunità per continuare a irrobustire e sviluppare, in linea con quanto già avviene in ambito europeo e internazionale, la filiera di formazione accademica di servizio sociale (che allo stato attuale si sostanzia nei percorsi di laurea afferenti alle classi L-39 e LM-87, e in numero molto esiguo di dottorati di ricerca in servizio sociale).

Il contenuto dei Master universitari con particolare riferimento alla formazione di assistenti sociali supervisori, preferibilmente di secondo livello (se di primo livello devono essere considerati precisi requisiti per l'ammissione dei candidati, ad esempio minimo cinque anni di esperienza professionale nei servizi sociali o sociosanitari), è progettato da Atenei che erogano corsi di Laurea triennale e magistrale afferenti alle classi (L-39 e LM-87) e/o Dottorati di ricerca in Servizio sociale, in coerenza con gli obiettivi formativi attesi per svolgere funzioni di supervisione nei servizi sociali, in un quadro di interdisciplinarietà capace di distinguere e valorizzare l'apporto di discipline diverse.

La formazione universitaria specifica diventa centrale anche per le altre figure professionali coinvolte nel ruolo di supervisione organizzativa di equipe multiprofessionali, anche per quest'ultimi si ritiene fondamentale l'attivazione di Master universitari, preferibilmente di secondo livello, progettati da Atenei che erogano corsi di Laurea triennale e magistrale afferenti alle specifiche classi di Laurea.

Il coinvolgimento delle Università in un'ottica generativa e non di mera erogazione di Master, contribuirà a co-creare, con azioni di formazione, valutazione e ricerca, cultura e teoria della supervisione professionale, nonché lo sviluppo di politiche di azioni e misure per implementare il LEPS secondo logiche di efficacia e coerenza con le specificità dei servizi sociali. Considerata l'eterogeneità degli Atenei presenti a livello nazionale, è auspicabile che lo sviluppo della formazione dei supervisori avvenga in una logica di reti interuniversitarie, mettendo in circolo saperi già esistenti e nuove esperienze, per limitare, pur nel rispetto delle specificità territoriali, gravi discrepanze tra le scelte formative (a partire dai requisiti preferenziali di ammissione dei candidati) che avrebbero un potenziale impatto sulla qualità della formazione e sul profilo auspicato dei supervisori.

Nel progetto di formazione dei supervisori, CLASS (Conferenza italiana dei corsi di laurea in Scienze del servizio sociale)<sup>16</sup> può costituire una risorsa presente a livello nazionale per promuovere raccordi e collaborazioni interuniversitarie, per accompagnare lo sviluppo armonico dei Master, per incentivare l'ideazione di sperimentazioni e di iniziative di supervisione e formazione per coloro che eserciteranno la delicata funzione di supervisore. La qualità della formazione e della supervisione offerta ai supervisori rappresenta una variabile centrale nell'implementazione del LEPS e nel raggiungimento degli obiettivi generali e specifici descritti al punto 2.2.

---

<sup>16</sup> Associazione scientifica che da anni costituisce un ambito di raccordo tra Presidenti e Coordinatori dei Corsi di laurea in Servizio sociale, offrendo approfondimenti collegiali sullo studio di problemi comuni, formulando proposte di provvedimenti per il miglioramento dell'ordinamento didattico e del funzionamento dei corsi, promuovendo la ricerca di Social work e la crescita professionale delle nuove generazioni di studiosi in collaborazione con altre associazioni scientifiche e professionali.



## 5. Risorse

La L. 8 novembre 2000, n. 328, legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali, prevede, all'art. 18, che il Governo predisponga triennialmente un Piano nazionale degli interventi e dei servizi sociali. L'art. 117 della Costituzione, come riformata nel 2001, riserva al Governo centrale la definizione dei LEPS da assicurare su tutto il territorio nazionale, ma la definizione pratica dei LEPS si è scontrata con una situazione finanziaria ed un riparto di competenze che hanno a lungo ostacolato la realizzazione del necessario investimento sul sociale.

La ratifica di atti quali la Carta dei diritti fondamentale dell'Unione Europea (2000 e 2007), la Convenzione ONU sui Diritti dell'infanzia (1989, ratificata nel 1991), la Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità (2006, ratificata nel 2009), e di iniziative quali la definizione a livello Europeo del Pilastro europeo dei diritti sociali e del relativo Piano d'Azione (2017 e 2021), ha innescato una rinnovata sensibilità normativa sui temi sociali formalizzandosi in documenti di programmazione nazionale.

Con la legislazione che ha introdotto la misura nazionale di lotta alla povertà (L. 33/2017 sul Sostegno all'inclusione attiva, D.Lgs. 147/2017 sul Reddito di inclusione, DL 4/2019 sul Reddito di cittadinanza) sono stati definiti formalmente livelli essenziali delle prestazioni non solo nella componente di trasferimento monetario, ma anche nella componente di politica attiva, definendo le basi per il riconoscimento di un vero e proprio diritto individuale alla presa in carico da parte dei servizi sociali o del lavoro. Con la Legge di bilancio 2021 (L. 178/2020) si è, infine, arrivati alla formale definizione in norma di un livello essenziale di sistema nei termini di un rapporto assistenti sociali e popolazione minimo di 1:5000 e a stanziare risorse finalizzate al suo perseguimento nell'ambito del servizio pubblico (art. 1 commi 797-804); tale misura può a buon diritto qualificarsi come una preconditione necessaria di natura infrastrutturale dell'intero edificio del sistema dei servizi sociali. Inoltre, si è arrivato ad individuare, nell'ambito del federalismo fiscale, nuove risorse specificamente destinate al rafforzamento dei servizi sociali (art. 1 commi 791-793); tali risorse sono collegate formalmente alla definizione di obiettivi di servizio alla cui definizione si è iniziati a lavorare in modo coordinato con la filiera sociale e con gli enti locali. Tali risorse vanno ad aggiungersi al rifinanziamento e rafforzamento dei diversi fondi sociali nazionali stabilizzati nel bilancio dello Stato. Il D.Lgs. 15 settembre 2017, n. 147, recante "Disposizioni per l'introduzione di una misura nazionale di contrasto alla povertà", è intervenuto in materia programmatica con l'articolo 21, istituendo la Rete della protezione e dell'inclusione sociale quale organismo di coordinamento del sistema degli interventi e dei servizi sociali di cui alla L. 328/2000, al fine di favorire una maggiore omogeneità territoriale nell'erogazione delle prestazioni e di definire linee guida per gli interventi. Alla Rete è affidata la progettualità programmatica, collegando i tre maggiori fondi sociali (Fondo nazionale per le politiche sociali, Fondo povertà, Fondo per le non autosufficienze) ad altrettanti Piani, elaborati dalla stessa Rete, "di natura triennale con eventuali aggiornamenti annuali": il Piano sociale nazionale, il Piano per gli interventi e i servizi sociali di contrasto alla povertà, il Piano per la non autosufficienza. I primi due sono stati elaborati per il triennio 2018-2020, il terzo per il triennio 2019-2021.

Inoltre, concorrono 42 milioni a valere sul Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) si inserisce all'interno del programma *Next Generation EU* (NGEU), la cui principale componente è il Dispositivo per la Ripresa e Resilienza (*Recovery and Resilience Facility* RRF), che ha una durata di sei anni, dal 2021 al 2026, e un ammontare totale di 672,5 miliardi di euro. Sono tre gli investimenti sociali a titolarità del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali – Direzione Generale per la lotta alla povertà e per la programmazione sociale inseriti nella Missione 5 "Inclusione e coesione", Componente 2 "Infrastrutture sociali, famiglie, comunità e terzo settore", Sottocomponente "Servizi sociali, disabilità e marginalità sociale" del PNRR:

- Investimento 1.1 - Sostegno alle persone vulnerabili e prevenzione dell'istituzionalizzazione degli anziani non autosufficienti; Il costo complessivo unitario dell'Investimento è pari a 500 milioni di euro.
- Investimento 1.2 - Percorsi di autonomia per persone con disabilità;
- Investimento 1.3 - Housing temporaneo e stazioni di posta.

Nello specifico, ci si riferisce all'azione 1.1.4 Interventi per rafforzare i servizi sociali attraverso l'introduzione di meccanismi di condivisione e supervisione per gli assistenti sociali



*Per definire un'ipotesi di quantificazione economica di un livello essenziale di supervisione è necessario considerare che gli attuali percorsi strutturati vedono un costo orario minimo che oscilla tra i 100 ed i 120 euro/ora e un impegno orario annuo per gruppo indicativamente di circa 16 ore di attività e 15 ore complessive dedicate alla supervisione individuale.*

*Laddove non fosse necessario procedere ad utilizzare tutte le ore di supervisione individuale l'Ente potrà redistribuire le ore per utilizzarle per la supervisione di gruppo o per la supervisione organizzativa dell'équipe.*

*La supervisione di cui sopra può essere affiancata anche da un'attività di supervisione organizzativa dell'équipe, indicativamente per 6 ore aggiuntive annue.*

*Il costo annuo indicativo massimo per ciascun gruppo di supervisione (per un max di 15 operatori sociali) è di 4.750 euro comprensiva delle 6 ore di supervisione di equipe e di una quota forfettaria fissa per l'organizzazione e gli adempimenti connessi a carico del supervisore di circa il 7% per ogni percorso (310 €).*

Tipologia di supervisione	Ore	Costo in €	Quota forfettaria per costi indistinti 7% in € (a titolo esemplificativo. Essa va calcolata sul totale delle ore effettivamente prestate)	Totale in €
Di gruppo	16	1920	134,40	2054,40
Individuale	15	1800	126	1926
Di équipe	6	720	50,4	770,4
Totale	37	4440	310	4750



## Bibliografia ragionata

### ***Per una riflessione su che cos'è e qual è il senso della supervisione***

- AA.VV. (1992), *La supervisione professionale nel servizio sociale*, «Servizi sociali», 1, Fondazione Zancan, Padova.
- AA.VV. (1993), *La supervisione degli assistenti sociali in servizio*, «Servizi Sociali», 6, Fondazione Zancan, Padova.
- AA.VV. (2002), *La supervisione nel servizio sociale*, «Politiche e servizi alle persone», 2, numero monografico, Fondazione Zancan, Padova.
- Allegrì E. (1997), *Supervisione e lavoro sociale*, Nis, Roma.
- Allegrì E. (2013), "Supervisione", in Campanini A. (a cura di), *Nuovo dizionario di servizio sociale*, Carocci, Roma.
- Allegrì E. (2012), *Tra disincanto e innovazione: la ricerca di un senso comune nel servizio sociale*, «Prospettive Sociali e Sanitarie», 9.
- Bini L., Pieroni G., Rollino S. (2017), *La supervisione nel servizio sociale*, Carocci, Roma.
- Burgalassi M., Tilli, C. (2018), *La supervisione professionale nel servizio sociale: gli elementi definitivi della questione e una ricognizione sulla situazione italiana*, «Autonomie locali e servizi sociali», 1.
- CeSdiSS (1994), *La supervisione nel servizio sociale. Definizione, competenze, proposte*, «La professione sociale», 8.
- Cortigiani M. (2005), *La supervisione nel lavoro sociale. Esperienze e prospettive*, Minotauro, Roma.
- Fiorentino Busnelli E. (1992), *Supervisione professionale nel servizio sociale*, «Servizi Sociali», Studi Zancan, 1.
- Hawkins P., Shohet, R. (2012), *Supervision in the helping professions*, IV ed., Open University Press, Maidenhead.
- National Association of Social Workers, Association of Social Work Boards (2013), *Best Practice Standards*, «Social Work Supervision», The Social Work Accreditation and Advisory Board.
- Olivetti Manoukian, F. (1997), *Il bisogno di supervisione*, «Prospettive Sociali e Sanitarie» n. 1-2.
- Tsui M. (2004), *Supervision Models in Social Work: from nature to culture*, «Asian Journal of Counselling», 11.
- Kadushin A. (1992), *Supervision in Social Work*, Columbia University Press, New York.
- Kadushin A., Harkness D. (2014), *Supervision in Social Work*, Columbia University Press, New York.
- Robinson V. (1936), *Supervision in social casework*, University of North Carolina Press, Chapel Hill, NC.

### ***Per una riflessione sulla storia della supervisione***

- Anfossi L., Vecchiato T. (a cura di) (2023), *Elda Busnelli Fiorentino: ricerca e supervisione, ambienti di cura e qualificazione del servizio sociale professionale*, Fondazione Zancan, Padova.
- Arndt C. M. H. (1935), *Principi di supervisione in enti di assistenza pubblica* in «Collana di servizio sociale», 1-2-3, AAI, Roma, 1964.
- Austin L. (1942), *Supervisione dell'assistente sociale esperto*, Quaderni nn. 1-2-3 AAI, Roma 1955.
- Busse S. (2021), *Supervisio und Soziale Arbeit – historisch verwandt, praktisch verbunden, konzeptuell entfernt. In Organisationsberatung, Supervision*, «Coaching», Vol. 28 (2).
- Molinaroli F. (a cura di) (1971), *Problematiche attuali nella supervisione degli assistenti sociali*, Fondazione Zancan, Padova.

**Per una riflessione sulla relazione tra supervisione e identità professionale**

- Allegrì E. (2006), *Le rappresentazioni dell'assistente sociale*, Carocci, Roma.
- Allegrì E. (2015), *Servizio sociale di comunità*, Carocci, Roma.
- Cellentani O., Giudicini P. (a cura di) (1992), *Il servizio sociale tra identità e prassi quotidiana*, Franco Angeli, Milano.
- Dal Pra Ponticelli M. (1987), *Lineamenti di servizio sociale*, Astrolabio, Roma.
- Favali M.P. (2012), "La supervisione in ambito professionale", in Burgalassi, M., *Promuovere il benessere in tempo di crisi. Una ricerca sugli assistenti sociali del Lazio*, Carocci, Roma.
- Ferrario F., Gottardi G. (1987), *Territorio e servizio sociale*, Unicopli, Milano.
- Okely O. (1992), *Professione assistente sociale: soggetti, oggetti, metodi in supervisione*, «Politiche sociali e servizi», 1, Vita e Pensiero, Milano.
- Schön D. A. (1993), *Il professionista riflessivo*, Dedalo, Bari.
- Sicora A. (2005), *L'assistente sociale riflessivo*, Pensa Multimedia, Lecce.
- Sole B. J., Beatrice B. (2019), *Sostener el sentido del Trabajo Social en grupos de analisis de la práctica profesional*, «Cuadernos de trabajo social», Vol. 32 (1).

**Per una riflessione sulla relazione tra supervisione e organizzazione**

- Beddoe L. (2010), *Surveillance or reflection: professional supervision in the risk society*, «British Journal of Social Work», 4.
- Festini Cucco W., Nosengo C., Saviane Kaneklin L. (1987), *Psiche e Istituzioni*, Franco Angeli, Milano.
- Tilli C., D'Ariano M. (2021), "La supervisione professionale tra lavoro quotidiano e dinamiche organizzative" in Tilli, C. (a cura di), *Spazio al tempo. Significato e uso del tempo per gli assistenti sociali tra responsabilità e contesto organizzativo*, pp. 135-151, Roma Tre Press, Roma.
- Tromski-Klingshrin D. (2006), *Should the Clinical Supervisor Be the Administrative Supervisor?*, «The Clinical Supervisor», 25.

**Per una riflessione sulla relazione tra supervisione e processo formativo**

- Anfossi L., Busnelli Fiorentino E., Piazza S. (1997), *La supervisione ritrovata. Materiali per la formazione*, Fondazione Zancan, Padova.
- Bartolomei A. (1992), *Rapporti tra supervisione e consulenza*, in «Servizi Sociali», 1, Fondazione Zancan, Padova.
- Hester C. (1951), *Il processo educativo nella supervisione*, «Social Casework», tr. It. in Collana di servizio sociale, Quaderni 1-2-3 (1964), A.A.I., Roma.
- Neve E. (2002), *La formazione alla supervisione tra contenuti teorici e condizioni di fattibilità*, «Studi Zancan», 2.
- Nuzzacci A. (2011), *Pratiche riflessive, riflessività e insegnamento*, «Studium Educationis», 3.
- Sicora A. (2010), *Errore e apprendimento nelle professioni di aiuto*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna.

**Per una riflessione sulla formazione alla supervisione professionale**

Seller E. P. (2014), *Las prácticas curriculares en el grado de trabajo social. Supervision y construccion del conocimiento desde la pratica profesional/curricular practices in the social work bachelor's degree*, «Servicios Sociales y Política Social», Vol. XXXI (106).

**Per una riflessione sulla relazione tra supervisione e metodologia professionale**

Bateson G. (1976), *Verso un'ecologia della mente*, Adelphi, Milano; Ed. or.: 1972, Ballantine, New York.

Gulino M. A. et al. (2022), *Come in un mosaico: l'équipe multidisciplinare, il lavoro di rete e la terapia familiare*, «Ecologia della Mente», Il Pensiero Scientifico Editore, Roma.

Malagoli Togliatti M., Rocchietta Tofani L. (2010), *Famiglie multiproblematiche dall'analisi all'intervento su un sistema complesso*, Carocci, Roma.

Morin E. (1983), *Il metodo. Ordine, disordine e complessità*, Feltrinelli, Milano; Ed. or. 1975, Seuil, Parigi.

Neve E. (2010), *Metodi e risultati nelle esperienze di supervisione professionale*, «Studi Zancan» ,3.

Pardi F., Lanzara G. F. (1980), *L'interpretazione della complessità. Metodo sistemico e scienze sociali*, Guida, Napoli.

Telfener U. (2011), *Apprendere i contesti*, Raffaello Cortina Editore, Milano.

Zani B., Selleri P., David D. (1994), *La comunicazione, modelli teorici e contesti sociali*, Carocci, Roma.

Watzlawick P., Beavin J.H., Jackson D.D. (1971), *Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio, Roma. Astrolabio.

**Per una riflessione sulla metodologia della supervisione**

Carpenter J., Webb, C. (2012), *Effective Supervision in Social Work and Social Care*, «Research Briefing», 43, Social Care Institute for Excellence, Londra.

Carroll M. (2014), *Effective Supervision for the Helping Professions*, SAGE, UK.

Howe K, Gray I. (2013), *Effective Supervision in Social Work*, SAGE, UK.

**Per una riflessione a partire da esperienza di ricerca sulla supervisione**

Carpenter J., Webb C., Bostock L. (2013), *The surprisingly weak evidence based for supervision: findings from a systematic review of research in child welfare practice (2000–2012)*, «Children and Youth Services Review», 35 (11).

Casartelli A., De Ambrogio U. (2014), *Supervisione. Riflessioni ed esperienze nel sociale*, I Quid Album 2 Supplemento al n. 4/2014 di «Prospettive Sociali e Sanitarie».

Ellis M., Creaner M., Hutman H., Timulak L. (2015), *A comparative study of clinical supervision. The Republic of Ireland and the US*, «Journal of Counseling Psychology», 62.

Favali M. P. (2016), *La supervisione professionale per gli assistenti sociali*, Consiglio Regionale Ordine Assistenti Sociali del Lazio, Roma.

Giarola A., Neve, E. (2009), *Una ricerca sulla supervisione agli assistenti sociali in servizio: i risultati*, «Rassegna di Servizio Sociale», 2.

Giarola A. (2004), *Una ricerca sulla supervisione agli assistenti sociali in servizio*, «Rassegna di servizio sociale», 3.

O'Donoghue K., Tsui M. (2013), *Social work supervision research (1970–2010): the way we were and the way ahead*, «British Journal of Social Work» ,45 (2).

Wilkins D., Forrester D. & Grant L. (2017), *What happens in child and family social work supervision?*, «Child & Family Social Work», 22 (2).

***Per una riflessione sulla relazione tra supervisione e valutazione***

Allegrì E. (2005), *Valutazione di qualità e supervisione*, Lint, Trieste.

Bezzi C. (2012), *Cos'è la valutazione*, Franco Angeli, Milano.

Davys A. (2021), "Evaluating Supervision", in O'Donoghue K., Engelbrecht L. (a cura di), *The Routledge International Handbook of Social Work Supervision*, Routledge, Taylor & Francis Group, Londra e New York.

De Ambrogio U., Dessì C., Ghetti V. (2013), *Progettare e valutare nel sociale*, Carocci Faber, Roma.

Leone L., Prezza M. (1999), *Costruire e valutare i progetti nel sociale*, Franco Angeli, Milano.

Merlini F., Filippini S. (2007), "La supervisione al servizio della valutazione: un'esperienza professionale", in De Ambrogio U. et al., *L'assistente sociale e la valutazione*, pp. 223-234, Carocci, Roma.

Stame N. (1998), *L'esperienza della valutazione*, SEAM, Roma.

Stame N. (2001), *Tre approcci principali alla valutazione: distinguere e combinare*, in Palumbo, M., *Il processo di valutazione. Decidere, programmare, valutare*, pp. 21-45, Franco Angeli, Milano.

Stame N. (2007), *Classici della valutazione*, Franco Angeli, Milano.





## ALLEGATO 2: DIARIO DI BORDO PER I SUPERVISIONATI

### 1) LE ASPETTATIVE RIPOSTE NELLA SUPERVISIONE

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### 2) TEMA AFFRONTATO

---

---

---

---

---

---

### 3) FEEDBACK SUI RISULTATI<sup>17</sup> DEL TEMA AFFRONTATO

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### 4) ANALISI DELLA PRATICA DI LAVORO ANALIZZATA IN RELAZIONE ALLE SEGUENTI DIMENSIONI:

- a) DIMENSIONE METODOLOGICA DELLA PROFESSIONE
- b) DIMENSIONE VALORIALE
- c) DIMENSIONE DEONTOLOGICA
- d) DIMENSIONE RELAZIONALE

---

<sup>17</sup> Esempi di strumenti per l'analisi: SWAT se riferita all'organizzazione; ICEBERG se riferita ad un'analisi più sistemica altri strumenti proposti dal supervisore.

5) **ANALISI DELLA PRATICA DI LAVORO IN RELAZIONE AI SEGUENTI ATTORI:**

- BENEFICIARI DEI SERVIZI
- GRUPPO DI LAVORO
- ORGANIZZAZIONE
- ATTORI DEL CONTESTO SOCIALE

6) **ANALISI DELLA PRATICA DI LAVORO IN RELAZIONE AL PIANO AMMINISTRATIVO**

<b>ANALISI DELLE PARTI CHE COMPONGOLO L'AZIONE PROFESSIONALE ANALIZZATA</b>	<b>PIANO AMMINISTRATIVO</b>	<b>PIANO PROFESSIONALE</b>
1)	Flaggare questa casella nel caso in cui il fattore individuato rientri nell'ambito del rispetto formale delle pratiche burocratiche	Flaggare questa casella nel caso in cui il fattore individuato rientri nell'ambito dell'analisi della complessità della realtà sociale o di altri elementi più specifici della propria professionalità
2)		
3)		
4)		
5)		
6)		
7)		
n)		

7) **QUAL È IL PENSIERO SOTTOSTANTE L'AZIONE PROFESSIONALE ANALIZZATA**


---



---



---



---



---



---



---

8) **ELEMENTI CHE IL GRUPPO DI LAVORO PUÒ CAMBIARE**


---



---



---



---



---



---



---

9) ALTERNATIVA CHE IL GRUPPO DI LAVORO PUÒ COSTRUIRE

---

---

---

---

---

---





MINISTERO del LAVORO  
e delle POLITICHE SOCIALI

