Il Mulino - Rivisteweb

**Valentina Calcaterra, Mara Sanfelici, Maddalena Floriana Grassi, Gianluca Argentin, Gian Paolo Barbetta, Giuseppe Moro, Teodora Erika Uberti**

# La supervisione professionale nei servizi sociali. L'introduzione del LEPS Supervisione nell'esperienza dei manager dei servizi

**(doi: 10.69098/120835)**

La Rivista di Servizio Sociale (ISSN 0035-6522)
Fascicolo 1, gennaio-aprile 2026

**Ente di afferenza:**
*Università Cattolica (unicatt)*

Copyright © by Società editrice il Mulino, Bologna. Tutti i diritti sono riservati.
Per altre informazioni si veda https://www.rivisteweb.it

**Licenza d'uso**

L'articolo è messo a disposizione dell'utente in licenza per uso esclusivamente privato e personale, senza scopo di lucro e senza fini direttamente o indirettamente commerciali. Salvo quanto espressamente previsto dalla licenza d'uso Rivisteweb, è fatto divieto di riprodurre, trasmettere, distribuire o altrimenti utilizzare l'articolo, per qualsiasi scopo o fine. Tutti i diritti sono riservati.

# La supervisione professionale nei servizi sociali. L'introduzione del LEPS Supervisione nell'esperienza dei manager dei servizi

di *Valentina Calcaterra*[*], *Mara Sanfelici*[**], *Maddalena Floriana Grassi*[***], *Gianluca Argentin*[****], *Gian Paolo Barbetta*[*****], *Giuseppe Moro*[******], *Teodora Erika Uberti*[*******]

Il contributo presenta i risultati di una ricerca multi-metodo sull'implementazione del LEPS Supervisione. Il disegno di ricerca ha incluso un'indagine qualitativa finalizzata a rilevare il punto di vista dei manager responsabili dei progetti. Nel maggio 2024 sono state condotte 21 interviste a manager, selezionati casualmente in tutte le regioni italiane per tenere conto delle specificità territoriali. Grazie ad un'intervista semi-strutturata è stato possibile raccogliere dagli intervistati la descrizione di pregresse esperienze di supervisione, il processo di progettazione e implementazione, la loro percezione sull'introduzione della supervisione. È stata condotta un'analisi tematica delle interviste. I risultati mostrano come generalmente i responsabili valutano positivamente l'introduzione della nuova politica, ritenuta importante per la promozione della professione, utile per il benessere degli/delle assistenti sociali. Gli intervistati hanno descritto alcune difficoltà nel muovere i primi passi per la progettazione della supervisione, nell'individuazione dei supervisori e nell'organizzazione degli incontri di supervisione. L'attenzione a guidare il processo in maniera relazionale e partecipativa sembra permettere di fronteggiare queste difficoltà e disegnare "su misura" una politica universale.

*Parole chiave*: LEPS Supervisione, manager, servizio sociale, progettazione, partecipazione.

*Professional supervision in social work. The introduction of LEPS Supervision in the experience of service managers*

The paper presents the initial findings of a multi-methods research project investigating the implementation of LEPS supervision. The research design included a survey to find out the views of project managers. In May 2024, 21 interviews were conducted with managers randomly selected from all Italian regions to account for territorial specificities. Thanks to a semi-structured interview format, it was possible to guide the interviewees in describing their previous supervision experiences, the design and implementation process, their perceptions regarding the introduction of supervision. A thematic analysis of the interviews was then conducted. The analysis revealed that, in general, the supervisors positively assessed the introduction of the new policy, considering it important for the promotion of the profession and useful for the well-being of social workers. However, the interviewees also described some difficulties in taking the first steps to designing supervision, identifying supervisors to be appointed, and organising supervision meetings. Focusing on guiding the process in a relational and participative manner seems to enable these issues to be resolved and the policy to be 'tailor-made'.

*Keywords*: LEPS Supervision, manager, social work, implementation process, participation.

* Ricercatrice, Università Cattolica del Sacro Cuore, valentina.calcaterra@unicatt.it.
** Professoressa associata, Università degli Studi di Milano-Bicocca, mara.sanfelici@unimib.it.
*** Ricercatrice, Università degli Studi di Bari, maddalena.grassi@uniba.it.
**** Professore associato, Università degli Studi di Milano-Bicocca, gianluca.argentin@gmail.com.
***** Professore ordinario, Università Cattolica del Sacro Cuore, gianpaolo.barbetta@unicatt.it.
****** Professore ordinario, Università degli Studi di Bari, giuseppe.moro@uniba.it.
******* Professoressa associata, Università Cattolica del Sacro Cuore, erika.uberti@unicatt.it.

*La Rivista di Servizio Sociale*, 1/2026
pp. 23-36
ISSN 0035-6522
© Carocci Editore S.p.A.

## 1
## Introduzione

Il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali – nell'ambito della collaborazione con il Consiglio nazionale dell'ordine assistenti sociali (CNOAS) e la Fondazione nazionale assistenti sociali (FNAS) – ha finanziato una ricerca con lo scopo di valutare l'implementazione e l'impatto della politica che ha introdotto la supervisione come livello essenziale delle prestazioni sociali (LEPS) in tutti gli Ambiti territoriali sociali (ATS).

Lo studio – condotto da tre gruppi di ricercatori afferenti all'Università Cattolica del Sacro Cuore, all'Università degli Studi di Milano-Bicocca e all'Università degli Studi di Bari "Aldo Moro" – è stato orientato da un disegno di ricerca multi-metodo che ha previsto rilevazioni *ex ante*, *in itinere* ed *ex post* (ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2025).

Nel periodo precedente all'introduzione della politica, tra novembre 2023 e marzo 2024, è stato somministrato un questionario utile a rilevare le condizioni di benessere degli assistenti sociali e le esperienze di supervisione professionale già presenti nei servizi, con l'obiettivo di confrontare queste stesse variabili dopo due anni dall'implementazione del LEPS. Parallelamente, tra maggio e settembre 2024, uno studio qualitativo ha inteso esplorare le sfide e le strategie adottate per l'avvio della nuova politica, coinvolgendo i manager individuati come responsabili della sua attuazione in diversi ATS. Questo articolo presenta i risultati di questa fase, utile a evidenziare i fattori facilitanti e ostacolanti nelle organizzazioni impegnate a dare avvio all'implementazione del LEPS Supervisione.

La letteratura che evidenzia l'importanza della supervisione nel servizio sociale è abbondante (Allegri, 2023; Bogo, McKnight, 2005; Kadushin, Harkness, 2002; O'Donoghue, Engelbrecht, 2021): le attività negli incontri di supervisione sono cruciali per rinforzare o aggiornare conoscenze teorico-metodologiche e abilità pratiche (Hair, 2013; Hensley, 2002; Jones, 2004) e per attivare processi di riflessione critica su pratiche lavorative e organizzative.

Alcune ricerche empiriche dimostrano l'utilità della supervisione per il benessere dei professionisti, la prevenzione del burnout e la qualità dei servizi (Panciroli, 2022). Altri studi hanno evidenziato come gli assistenti sociali insistano sulla necessità di una supervisione efficace e continua nel tempo, preferibilmente erogata da assistenti sociali supervisori (Hair, 2013).

Sono invece più rare, anche nella letteratura internazionale, le ricerche su come i manager a diversi livelli delle organizzazioni dei servizi possano sostenere la supervisione nei servizi.

Le funzioni di management dei servizi sono influenzate dagli assetti e dalle culture organizzative e professionali negli enti, con strutture gerarchiche che consentono scambi più o meno fluidi tra i diversi livelli dell'organizzazione e ammettono differenti gradi di partecipazione dei professionisti alla definizione delle policy interne (Biffi, 2016; Guidi, Mordeglia, 2024, Hosking, Morley, 1991). Il ruolo agito dai responsabili può facilitare o ostacolare la supervisione, e certamente influenzarne la linea (Jones, 2004).

I manager sono generalmente il primo riferimento organizzativo per gli assistenti sociali sul campo e, allo stesso tempo, hanno una responsabilità nei confronti di dirigenti e *policy makers* rispetto al funzionamento dei servizi, svolgendo un delicato compito di raccordo (Biffi, 2016; Cabiati, 2021; Rofuth, Piepenbring, 2020).

Nell'implementazione del LEPS Supervisione, alcune funzioni di raccordo svolte dai responsabili dei progetti hanno riguardato la scelta del modello di gestione del LEPS, che ha potuto differenziarsi tra la gestione in appalto o a seguito di un percorso di co-progettazione, l'individuazione del supervisore, la costituzione dei gruppi monoprofessionali, la definizione del setting e la gestione dell'impatto di questa, in molti contesti, nuova attività sul carico di lavoro già all'attivo dei servizi.

Queste funzioni organizzative e di coordinamento delle risorse loro attribuite (Galli, Tomè, 2010) possono essere declinate ponendo diversi gradi di attenzione a differenti livelli di output del proprio servizio, quali l'efficienza e l'economicità degli interventi, l'applicazione del diritto e delle procedure, il soddisfacimento delle richieste delle persone beneficiarie dei servizi, il benessere degli operatori che vi lavorano e la necessità di questi di trovare un equilibrio tra le indicazioni generali delle policy e la definizione di interventi personalizzati per i cittadini (Malvestiti, 2023).

Il mandato professionale del social work chiama anche i manager a una guida attenta alla dimensione relazionale (Folgheraiter, 2011). Questa può esplicitarsi ad esempio nell'introduzione di modalità di lavoro in grado di facilitare un processo di ascolto e coinvolgimento attivo degli operatori nel disegno e nel funzionamento del servizio.

L'attenzione alle relazioni non è in sé in contrasto con gli obiettivi di efficienza e produttività, piuttosto si tratta di riconoscere che «il benessere personale e l'efficienza organizzativa dipendono in larga misura dalla relazionalità, cioè da forme di reciprocità non puramente strumentali, facilitate dal management e dalla cultura organizzativa che questi diffonde» (Camuri, 2015, p. 69).

L'attenzione alla dimensione relazionale dovrebbe, inoltre, emergere come particolarmente rilevante nell'implementazione di una politica che, nel suo disegno, riconosce in modo esplicito l'interdipendenza tra benessere professionale e qualità del servizio ai cittadini (ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2022).

Al fine di esplorare tali dimensioni, la fase qualitativa dello studio ha previsto il coinvolgimento dei responsabili individuati dagli ATS per comprendere la loro prospettiva sulla politica, l'adesione agli obiettivi assunti nel suo disegno, le modalità per realizzarla, le criticità e i punti di forza osservati nei diversi territori.

## 2
## Metodo della ricerca

Lo studio è stato realizzato attraverso la somministrazione di interviste semi-strutturate a 21 responsabili di progetti di implementazione del LEPS Supervisione, impiegati in ATS selezionati casualmente, stratificando per ciascuna regione italiana[1], in cui era prevista l'attivazione di tutte e tre le tipologie di supervisione definite dalla politica: monoprofessionale, individuale e organizzativa di équipe.

[1] Solo in Trentino-Alto Adige sono state selezionate due persone da intervistare (una per il Trentino e una per l'Alto Adige) per cogliere le tipicità di queste due province.

Tabella 1
Descrizione delle caratteristiche dei partecipanti

| Codice | Area geografica | Tipologia ente | Qualifica | Professione |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Nord | ATS | P.O. per il servizio sociale di base | Assistente sociale |
| 2 | Nord | ATS associati | Progettista | Educatrice professionale |
| 3 | Nord | ATS | Progettista | Assistente sociale |
| 4 | Nord | ATS associati | Responsabile Servizio tutela e progettazione PNRR | Assistente sociale |
| 5 | Nord | ATS associati | Dirigente Settore distretto socio-sanitario | Assistente sociale |
| 6 | Nord | ATS | Progettista | Assistente sociale |
| 7 | Nord | ATS associati | Progettista | Assistente sociale |
| 8 | Nord | ATS associati | Progettista | Assistente sociale |
| 9 | Nord | ATS associati | Dirigente | Assistente sociale |
| 10 | Centro | ATS associati | Dirigente U.O. Servizi sociali | Assistente sociale |
| 11 | Centro | ATS | P.O. Servizi sociali di ATS | Assistente sociale |
| 12 | Centro | ATS | Dirigente del Settore politiche sociali e socio-sanitarie | Amministrativa |
| 13 | Centro | ATS associati | Dirigente Comune ente capofila del servizio s ociale associato | Assistente sociale |
| 14 | Centro | ATS associati | Responsabile amministrativo Ufficio di piano e coordinatore ATS | Amministrativo |
| 15 | Sud e Isole | ATS associati | Progettista dell'Ufficio di piano dell'ATS | Amministrativo |
| 16 | Sud e Isole | ATS associati | Assistente sociale membro del gruppo di lavoro sul LEPS Supervisione | Assistente sociale |
| 17 | Sud e Isole | ATS associati | Coordinatrice dell'Ufficio di piano dell'ATS | Assistente sociale |
| 18 | Sud e Isole | ATS associati | Dirigente ATS | Assistente sociale |
| 19 | Sud e Isole | ATS associati | Direttore generale | Amministrativo |
| 20 | Sud e Isole | ATS associati | Coordinatrice dell'Ufficio di piano dell'ATS | Psicologa e psicoterapeuta |
| 21 | Sud e Isole | ATS | Istruttore direttivo | Psicologa |

La politica ministeriale[2] ha previsto l'individuazione di un referente responsabile di progetto in ogni ATS che, in alcuni casi, ha coinciso con il ruolo di dirigente dell'ente locale, in altri, con quello di coordinatore del personale dei servizi sociali o con un professionista con funzioni di management specificatamente attribuite per l'implementazione dei progetti di supervisione. L'insieme degli intervistati si è così composto di responsabili di progetti con diverse funzioni, qualifiche e formazioni professionali, evidenziate nella tabella 1.

La traccia dell'intervista ha guidato i partecipanti nel descrivere la struttura organizzativa dell'ATS di riferimento, l'esperienza pregressa di supervisione, il processo di progettazione e implementazione iniziale degli interventi di supervisione e i rapporti con i supervisori. Le interviste sono state somministrate da remoto, audio registrate e trascritte letteralmente. È stata, quindi, condotta un'analisi tematica (Braun, Clarke, 2006) che ha consentito di identificare i temi di seguito descritti.

## 3
## Analisi dei risultati

L'analisi delle interviste ha permesso di comprendere la prospettiva dei manager, responsabili dei progetti, in relazione alla nuova politica, le sfide e i fattori facilitanti nella realizzazione dei progetti.

### 3.1. Una politica necessaria

Gli intervistati hanno espresso un'opinione generalmente molto positiva rispetto all'introduzione della politica, con alcune differenze legate a caratteristiche delle organizzazioni, alla regolarità dell'esperienza pregressa di pratica della supervisione, alle risorse presenti nel territorio, al tipo di formazione disciplinare dell'intervistato (servizio sociale, psicologia, pedagogia, economa e management). Il confronto in relazione a quest'ultima variabile mette in luce alcune differenze. Gli assistenti sociali dirigenti o responsabili non hanno manifestato alcun dubbio sull'utilità e la necessità dell'introduzione del LEPS Supervisione, esprimendo all'unanimità apprezzamento per la misura. La supervisione istituzionalizzata è vista da questi intervistati come un forte segnale di riconoscimento del ruolo della professione nei servizi da parte dei *policy makers* nazionali, e un'"occasione per promuovere innovazione organizzativa", il "rinforzo" delle competenze dei professionisti sul campo, la costruzione di spazi di confronto e crescita all'interno della professione del servizio sociale, anche in termini identitari.

> È un'occasione fondamentale per mettere dei punti fermi [...] di ricondurre quelle difficoltà che si vivono quotidianamente in un contesto di confine rispetto a quello a cui sono chiamati quotidianamente gli assistenti sociali territoriali (Int. 17_Sud e Isole).

[2] Cfr. https://www.lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/strumento-di-accompagnamento-al-leps-supervisione.

Credo che la supervisione possa dare un grosso senso di forza alla professione, di unità, di gruppo (Int. 7_Nord).

Alcuni di questi partecipanti hanno sottolineato il potenziale impatto della politica sulla prevenzione del malessere legato al "sentirsi soli" nel quotidiano lavoro di cura con i cittadini e i territori, impegno spesso misconosciuto nella società più ampia e non di rado entro servizi in cui l'assistente sociale ha rare possibilità di confronto con la comunità professionale. Questa intervistata si riferisce, ad esempio, all'esperienza in Comuni piccoli delle aree interne:

Si aspettava [la nuova politica], perché comunque da anni rimarcavamo l'esigenza di avere una supervisione. [...] Cosa che spesso poi a livello del servizio sociale comunale [gli assistenti sociali] hanno avuto poco modo di fare, perché vivono spesso in solitudine il lavoro quotidiano (Int. 21_Sud e Isole).

Un ulteriore aspetto positivo dell'introduzione della supervisione secondo alcuni è dato dalla possibilità di riflettere criticamente sia sugli aspetti metodologici che orientano gli interventi con le persone sia sui fattori organizzativi che incidono sulla qualità dell'intervento degli assistenti sociali, e più in generale delle équipe; tale occasione deve essere colta attraverso un processo di implementazione che tiene insieme la dimensione micro e meso degli interventi del servizio sociale, tenendo conto della crescente complessità delle organizzazioni e delle sfide poste dalle trasformazioni sociali e nelle politiche.

Ritengo che la supervisione, in questo momento, non sia solo doverosa per il carico di lavoro e per la complessità dell'utenza, ma perché le stesse organizzazioni sono sempre più complesse [...] a fronte anche di un lavoro che l'operatore sociale un tempo faceva solo sul versante sociale puro, mentre oggi devono contemperare anche tutta una serie di aspetti di rendicontazione, burocratici, di banche dati. E se questi non acquisiscono un significato all'interno dell'agire professionale, facciamo un grande pasticcio (Int. 2_Nord).

Una posizione nettamente minoritaria tra i nostri intervistati, in particolare quelli con una formazione tecnico-amministrativa, introduce invece qualche elemento di dubbio. Il riferimento è all'insistenza che la politica pone sulla specificità di una supervisione di servizio sociale, un elemento che temono possa tradursi in una barriera a una gestione uniforme della politica per tutti i professionisti nei gruppi di lavoro. Una responsabile, ad esempio, spiega come la sua principale preoccupazione in questa fase di implementazione sia quella di curare gli aspetti tecnici e procedurali necessari a garantire correttezza nell'applicazione della norma, facendo in modo che questa non ostacoli l'effettiva possibilità di portare a termine in modo efficiente gli obiettivi dell'organizzazione.

Gestire professionisti che appartengono ad un ordine per certi versi aggrava anche la difficoltà di certe relazioni intra-lavorative, perché comunque c'è sempre anche un aspetto di codice de-

ontologico [...] tutte queste dinamiche tra ciò che si può, ciò che non si può [...] per me sono tutti dipendenti. [...]. Perché comunque il bisogno per il benessere lavorativo delle dipendenti è quello, al di là dell'esigibilità del diritto, ma il tema qual è? Dove reperire le risorse affinché questo percorso possa essere garantito (Int. 13_Centro).

Un altro elemento generalmente apprezzato riguarda la sistematicità e la continuità a cui obbliga il LEPS.

È emersa anche l'importanza che i colleghi davano a questa pratica nuova. Nuova, non nel senso che era nuova per loro, ma nuova in termini proprio di sistematicità, proprio perché eravamo abituati a farla un anno sì [e un anno no]... a farla è una parola grossa. Insomma, alcuni a farla un anno sì, perché faceva parte del progetto, poi per tre anni no; poi ritorna il progetto, allora la faccio [perché] ci sono i fondi. Cioè a farla in questo modo (Int. 11_Centro).

### 3.2. Progettare il servizio e reperire i supervisori

Una prima funzione con cui i responsabili per l'attuazione della politica si sono dovuti confrontare ha riguardato la scelta delle modalità per l'affidamento dell'attuazione dei percorsi di supervisione. Nella maggior parte dei territori si è scelto di procedere con un appalto o affidamento del servizio, e solo in pochi casi si è fatto ricorso alla procedura della co-progettazione con Enti del Terzo Settore (ETS).

Quando è uscito l'avviso del PNRR si è fatta una coprogettazione, tutti i nostri progetti, compreso questo della supervisione, sono tutti stati espletati in coprogettazione con il privato, con il terzo settore (Int. 17_Sud e Isole).

Il ricorso a questa procedura amministrativa rispecchia di fatto due esigenze diversamente distribuite tra le realtà locali: nei territori con minore o nulla esperienza di supervisione la co-progettazione ha risposto alla necessità di condividere il processo con soggetti più competenti; in altri territori con maggior esperienza, invece, l'obiettivo è stato quello di comprendere insieme agli ETS quali elementi di innovazione poter introdurre e salvaguardare, almeno in parte, alcuni processi di supervisione già in essere. Altri responsabili, infine, spiegano di aver scelto di ricorrere alle procedure di amministrazione condivisa, riconoscendo l'importanza di accompagnare da vicino l'implementazione del LEPS, senza delegare in toto la sua realizzazione tramite contratti d'appalto o altre forme di gestione dell'intervento.

Ho pensato alla coprogettazione sempre per quel discorso di allargare la governance trovare uno strumento di affidamento in assoluto flessibile perché, a differenza di un contratto di appalto sul quale non ci possiamo ritornare, la coprogettazione prevede la costituzione di un gruppo di coordinamento tra amministrazione e ETS partner che consente di ritornare su alcuni passaggi (Int. 9_Centro).

In diverse interviste emerge una diffusa preoccupazione relativa alla possibilità di individuare supervisori in possesso delle caratteristiche definite dal LEPS e di competenze teoriche e metodologiche per accompagnare i gruppi e il lavoro delle colleghe nei servizi.

La prima gara è andata deserta perché ci sono pochi supervisori così organizzati per rispondere a un numero così importante di iniziative (Int. 1_Nord).

In alcuni casi, la collaborazione con organizzazioni pubbliche o Enti di Terzo Settore con esperienza nel campo della formazione e della progettazione sociale, sembra aver garantito la possibilità di individuare professionisti esperti tenendo conto anche delle caratteristiche dei gruppi che avrebbero dovuto accompagnare.

Abbiamo con loro [ETS] provato a raccontare i nostri gruppi sia di monoprofessionale sia di multiprofessionale con le loro caratteristiche e loro in base a quello che noi abbiamo raccontato hanno cercato di trovare dei profili che potessero centrare (Int. 3_Nord).

In diverse interviste emerge la consapevolezza che la scelta del supervisore è cruciale per il buon andamento del progetto. Un'intervistata ha raccontato della decisione di affidare la progettazione a una organizzazione esterna, mantenendo un contatto stretto e guidando il processo, verificando preventivamente le proposte fatte e dando indicazioni chiare alla ditta rispetto alle caratteristiche considerate rilevanti per un buon lavoro con i propri operatori, andando oltre i criteri previsti dal LEPS, come la conoscenza del territorio e il fatto di esercitare ancora la professione nei servizi.

Mi sono fatta mandare il cv, ho valutato il cv, avevamo chiesto che non venissero presi assistenti sociali che non avessero il titolo o che non stessero facendo il corso di formazione e preferibilmente assistenti sociali non in pensione datata. Nel senso che volevamo qualcuno che comunque avesse ancora l'idea fresca e chiara di come funziona il sistema (Int. 7_Nord).

Non sempre, tuttavia, i rapporti con le ditte aggiudicatarie hanno funzionato; quattro intervistati hanno riportato come alcune di queste non abbiano rispettato i criteri di individuazione del supervisore, le indicazioni per l'organizzazione del lavoro, o non siano stati in grado di mettere a disposizione professionisti competenti dovendo, in alcuni casi, risolvere i contratti.

In altre situazioni, la strategia è stata affidarsi alle proprie conoscenze e reti professionali, cercando direttamente i supervisori cui affidare il lavoro.

Sono andata a cercare singoli supervisori che si stavano formando o quelli che hanno fatto il master con me, ma erano molto impegnati [...] avevo sondato il terreno sul mio territorio e [il supervisore] me la sono scelta facendogli un contratto ad hoc, dicendo "io ho bisogno di una persona preparata" (Int. 5_Nord).

La cura nel cercare la persona giusta, competente metodologicamente, ma anche in grado di motivare il gruppo e far crescere il desiderio di lavorare insieme, denota la consapevolezza che la competenza dei supervisori non può essere garantita solamente dal rispetto formale dei criteri indicati dal LEPS. Questi sono piuttosto la base da cui partire, l'essenziale da cui non si può prescindere, ma le capacità di fare ed essere buoni supervisori vanno poi testate sul campo.

### 3.3. Rilevare i bisogni dei beneficiari

Una volta reperito il supervisore, i responsabili dei progetti hanno avviato e accompagnato la fase di progettazione degli interventi relativa alla costituzione dei gruppi e, nella maggior parte dei casi, all'individuazione dei bisogni cui la supervisione avrebbe potuto rispondere.

La rilevazione e l'analisi del bisogno e delle aspettative che esprimono gli operatori sul campo divengono, in alcuni casi, una vera e propria fase del processo di progettazione iniziale.

> È stato creato questo gruppo tecnico formato da me, un'altra assistente sociale, la funzione organizzativa di un altro servizio che è un'educatrice ed è il nostro dirigente. Siamo partiti da una lettura del fabbisogno portato dalle colleghe (Int. 1_Nord).

> È stato diffuso un questionario in realtà molto semplice a tutti gli iscritti all'ordine chiedendo un po' a ogni assistente sociale se conosceva lo strumento della supervisione, che cosa ne pensava, quali obiettivi la supervisione avesse e che cosa si aspettava da questo strumento che di lì a poco sarebbe poi diventato un'opportunità. E diciamo che è stato interessante perché ha dato modo poi alle colleghe, allora non c'ero io, di programmare e forse un pochino delineando gli obiettivi, diciamo così, anche considerando questi spunti (Int. 3_Nord).

L'importanza di tenere conto del punto di vista di assistenti sociali in fase di progettazione degli interventi previsti dal LEPS è largamente riconosciuta; tuttavia, variano le forme di partecipazione sperimentate. Se in alcuni territori, come si legge dalla citazione sopra riportata, la rilevazione del bisogno e delle aspettative dei/delle assistenti sociali è avvenuta in modo capillare e tramite strumenti definiti ad hoc, in altri sono stati coinvolti alcuni rappresentanti della professione con funzioni di portavoce che hanno potuto contribuire alla progettazione lavorando anche direttamente con i supervisori per la definizione dei gruppi.

> Sarà un momento anche nostro per capire che taglio vogliamo dare a queste azioni e qui, magari, possiamo far entrare anche un rappresentante degli assistenti sociali che può raccontare le problematicità e quello che è più necessario in questo momento, quindi darci anche delle priorità (Int. 19_Sud e Isole).

In altri contesti, si è messa a sistema una conoscenza dei bisogni di supervisione già maturata nelle frequenti interazioni tra professionisti e responsabili, senza struttura-

re un processo di ascolto e coinvolgimento dei beneficiari della misura specificamente dedicato.

Molte sono le riunioni che vengono svolte tra gli assistenti sociali della singola area e di tutte le aree e in queste riunioni verbalmente emergono dei bisogni che sono stati raggruppati dai responsabili d'area, dai loro referenti e dal responsabile del servizio sociale professionale raccordandosi poi con noi sul versante amministrativo per poi porre le basi e progettare la supervisione (Int. 12_Centro).

### 3.4. Organizzare gli incontri di supervisione

Dalle interviste sono emerse differenze anche rispetto all'organizzazione dei gruppi di professionisti in relazione a quanto previsto dalla politica.

Nei servizi con elevati tassi di personale precario e turnover, tale programmazione sembra essere stata vissuta come un adempimento amministrativo più che come un'opportunità; al contrario, la programmazione in contesti organizzativi più stabili e strutturati ha facilitato l'obiettivo di tenere al centro le esigenze organizzativo-professionali e, in alcuni casi, di aggiungere qualcosa di innovativo per valorizzare e potenziare la qualità delle competenze professionali e dei servizi offerti.

In entrambi i casi gli intervistati hanno sottolineato la necessità di strutturare un'organizzazione dei gruppi funzionale a non lasciare scoperto il servizio. Quest'ultimo fattore richiama l'attenzione a considerare l'influenza del leps 1:4000/1:5000 sull'efficacia del LEPS Supervisione in virtù della necessità di dare completezza e stabilità alla pianta organica del personale dei servizi sociali.

Abbiamo dovuto dividere i gruppi, sia perché ovviamente non siamo partiti, quindi siamo in ritardo, quindi per aumentare il numero di ore banalmente di supervisione [...] [sia] per non lasciare scoperti i servizi durante l'attività di supervisione (Int. 16_Sud e Isole).

Un altro compito dei responsabili di progetto è stato quello di individuare un setting adeguato che garantisse, ad esempio, la possibilità di sedersi in cerchio, la riservatezza e la possibilità di non essere disturbati o interrotti nel corso dell'incontro. A tal proposito, alcuni intervistati riferiscono le difficoltà nell'individuare sedi possibilmente esterne agli ambienti di lavoro e facilmente raggiungibili. In alcuni casi, tali criticità hanno portato a preferire la modalità online, quantomeno per la supervisione individuale.

Spostarsi anche per fare supervisione non è facile in un territorio così frammentato. Per quanto noi abbiamo impostato e riteniamo fondamentale e utile la supervisione in gruppo in presenza, però per quella individuale gli operatori non hanno un posto (Int. 21_Sud e Isole).

Infine, relativamente all'organizzazione dei tempi di lavoro, si riscontrano due criticità che alcuni intervistati hanno messo in relazione: la prima è legata al numero di ore di

supervisione da erogare, considerato da alcuni troppo elevato rispetto all'organizzazione complessiva del lavoro; la seconda è associata alla visione della supervisione da parte di alcuni operatori impegnati sul campo come "tempo di non lavoro", ovvero come tempo sottratto al lavoro ordinario e diretto con le persone. Queste criticità si riflettono sia a livello individuale sia organizzativo.

È anche impegnativo per le stesse assistenti sociali garantire la presenza... comunque ti devi articolare in modo tale che hai quelle tre ore o quattro ore impegnate per fare quella cosa lì e lo devi fare in un arco di orario di lavoro, per cui, con i carichi di lavoro che abbiamo, non è che tutti siamo con un numero di dipendenti che regaliamo in esubero... io mi rendo conto che è pesante (Int. 13_Centro).

Una intervistata con formazione psicologica ha evidenziato, riferendosi in particolare agli assistenti sociali, una certa resistenza alla supervisione di operatori più orientati al "fare che al pensare". Le ipotesi di spiegazione avanzate da questa manager si riferiscono anche a una possibile lacuna nella formazione di questi professionisti, che sarebbe alla base della mancanza di una più diffusa "cultura della supervisione" nel servizio sociale, a differenza di quanto avviene per altre professioni.

Nel momento in cui abbiamo chiesto la partecipazione degli assistenti sociali, molti sono stati resistenti ad accedere a questa opportunità; forse il fatto di non essere educati a questa opportunità, per molti inizialmente non era un'opportunità, era un ulteriore carico di lavoro. [...] Una difficoltà, perché non avevano mai individuato fino a questo momento la supervisione come uno dei metodi, come uno strumento per poter affrontare quella loro condizione di non comfort diciamo così nella professione. [...] È che la supervisione è anche uno stile di lavoro, e forse per noi psicologi è qualcosa che ci appartiene di più, perché durante il nostro percorso noi abbiamo l'obbligo della supervisione dei casi quindi abbiamo un percorso un po' diverso (Int. 20_Sud e Isole).

### 3.5. Considerare le esperienze pregresse

La presenza, o meno, di esperienza pregressa di supervisione ha avuto un ruolo importante nell'implementazione della misura[3]. Laddove presente, ha aiutato nella definizione del bisogno in forme di progettazione talvolta anche partecipata dai beneficiari della misura.

Sicuramente la programmazione è stata fatta in base ad un'analisi del bisogno che si è sostanzialmente fondata [sul]l'ascolto degli assistenti sociali nelle esperienze pregresse di supervisione che erano già state erogate sul servizio sociale e di cui aveva beneficiato ciascun assistente sociale (Int. 12_Centro).

[3] In Italia il 33% circa degli assistenti sociali ha svolto un'esperienza pregressa di supervisione con importanti differenze territoriali (per dettagli si rimanda al Quaderno della Ricerca Sociale, n. 62).

In un'altra intervista è stata descritta una situazione in cui era già previsto, nella stessa struttura organizzativa dell'ATS, uno sportello specifico per il contrasto al burnout nel dipartimento risorse umane, che è stato considerato come un fattore importante a livello di cultura organizzativa.

Purtroppo, non c'è qualcosa che è nato prima [della supervisione], quello che noi abbiamo è uno sportello benessere... a cui tutti i dipendenti comunali si possono rivolgere, questo anche per prevenire il burnout oppure per capire cosa fare quando il burnout è bello che è conclamato... questo è uno sportello che nasce proprio all'interno del dipartimento risorse umane (Int. II_Centro).

Ancora, un partecipante ha riportato un esempio di pratica organizzativa che, a suo parere, ha svolto una funzione di supervisione pur non avendola mai sperimentata secondo le indicazioni attuali del LEPS e che sembra essere servita come "palestra".

Già due anni fa all'incirca abbiamo fatto una piccola sperimentazione tra di noi, nel senso che sono partiti dei gruppi di auto-supervisione, poi non l'abbiamo chiamata così perché effettivamente non avevamo una guida. [...] Quella è stata per noi una palestra molto blanda, se vogliamo, poco formalizzata (Int. 3_Nord).

Un'altra intervistata, invece, ha descritto una situazione in cui, pur avendo avuto precedenti esperienze di erogazione della supervisione nell'ATS, ha incontrato difficoltà nella programmazione in relazione alla discrepanza tra le indicazioni ministeriali e le modalità a cui l'ambito era abituato, con conseguente difficoltà a valorizzare l'esperienza pregressa.

È un percorso che portiamo avanti ormai da anni, però si tratta di una consulenza legale... che però per noi ha sempre rappresentato un'occasione di supervisione... Per come è costruito sul nostro territorio ci aspettavamo che fosse possibile associare due professionisti di due diverse aree che potessero essere complementari. Questo non è possibile, il rischio è che dobbiamo fare prima la parte sul metodo professionale, poi una parte con la consulenza giuridica (Int. 4_Nord).

## Discussione e conclusioni

Lo studio ha evidenziato un accoglimento favorevole all'introduzione del LEPS Supervisione da parte dei manager negli ATS che, in generale, riconoscono i benefici della misura, sia per il benessere dei professionisti assistenti sociali, sia per il miglioramento degli interventi e, quindi, anche delle persone beneficiarie dei servizi.

L'introduzione sistematica e pervasiva di un dispositivo a supporto dell'attività professionale, tuttavia, deve affrontare delicate questioni organizzative nel complesso sistema

dei servizi, caratterizzato da elevata variabilità in termini di criticità e risorse disponibili nei diversi territori del paese.

Coniugare le indicazioni di una politica definita centralmente con le specifiche esigenze di funzionamento dei singoli servizi ha comportato numerose sfide. Sono state descritte, in particolare, difficoltà nell'individuazione dei supervisori a cui affidare gli incarichi, e nell'organizzazione logistica degli incontri di supervisione, in particolare negli ambiti in maggior sofferenza rispetto al personale, numericamente insufficiente o caratterizzato da precarietà o elevati tassi di turnover. Questa variabile ha avuto ripercussioni sulla tenuta della struttura organizzativa dell'ATS per il fronteggiamento delle nuove sfide introdotte dalla politica e sulla difficoltà a conciliare il tempo per la supervisione e quello da dedicare al lavoro con le persone e alla sua organizzazione.

In linea con quanto evidenziato in letteratura, anche lo stile di leadership, la cultura organizzativa e diversi modi di intendere le funzioni e il ruolo del servizio sociale fanno la differenza. Alcuni manager hanno evidenziato sia la necessità di promuovere una implementazione della politica secondo linee più standardizzate, sia le differenze legate alle specificità delle professioni; altri hanno insistito sulla necessità di promuovere una "cultura della supervisione" tra i professionisti e nelle organizzazioni, intendendola come strumento di lavoro che consente un miglioramento continuo delle pratiche lavorative e organizzative attraverso l'esercizio continuo della competenza della riflessività (Sicora, 2017).

Anche per affrontare queste sfide sembrano essere state funzionali alcune attenzioni metodologiche in fase di progettazione e di implementazione della misura. In alcuni contesti, progettare in partnership con gli ETS presenti sul territorio e già attivi in tema di supervisione può essere funzionale alla possibilità di capitalizzare le esperienze pregresse, garantire l'adattabilità dei percorsi e una maggiore tenuta degli interventi nel tempo. Inoltre, dedicare tempo fin dalla fase di progettazione all'ascolto e al coinvolgimento dei professionisti dei servizi, tenere conto, per quanto possibile, delle loro aspettative e delle competenze già acquisite, così come contare su collaborazioni già attive con reti o singoli professionisti, sono stati descritti come punti di forza del percorso realizzato. L'attenzione a guidare il processo in maniera relazionale e partecipativa (Folgheraiter, 2011) sembra permettere di disegnare "su misura" una politica universale che promuove di fatto la fruizione di percorsi di supervisione da parte dei professionisti, perché attinenti e rispettosi delle loro necessità.

## Riferimenti bibliografici

Allegri E. (2023), *Supervisione e servizio sociale*. Roma: Carocci.

Biffi F. (2016), *Il lavoro manageriale nei servizi alla persona*. Trento: Erickson.

Bogo M., McKnight K. (2005), Clinical Supervision in social work: A review of the research literature. *The Clinical Supervisor*, 24 (1/2): 49-67.

Braun V., Clarke V. (2006), Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3: 77-101.

Cabiati E. (2021), *Il coordinamento d'équipe passo dopo passo. Metodologie e strumenti per i Servizi di welfare*. Trento: Erickson.
Camuri A. (2015), *Il manager di buona vita*. Trento: Erickson.
Folgheraiter F. (2011), *Fondamenti di metodologia relazionale*. Trento: Erickson.
Galli S., Tomè M. (2010), *Il manager sociale: identità e competenze per coordinare e dirigere nel welfare*. Milano: FrancoAngeli.
Guidi R., Mordeglia S. (2024), *La policy practice degli assistenti sociali in Italia*. Milano: FrancoAngeli.
Hair H.J. (2013), The purpose and duration of supervision, and the training and discipline of supervisors: What social workers say they need to provide effective services. *British Journal of Social Work*, 43: 1562-1588.
Hensley P. (2002), The value of supervision. *The Clinical Supervisor*, 21 (1): 97-110.
Hosking D., Morley I. (1991), *A social psychology of organizing: People, processes, and contexts*. Harvester: Wheatsheaf.
Jones M. (2004), Supervision, learning and transformative practices. In N. Gould, M. Baldwin (eds.), *Social work, critical reflection and the learning organization* (pp. 11-22). Burlington: Ashgate.
Kadushin A., Harkness D. (2002), *Supervision in social work*, 4th ed. New York: Columbia University Press.
Malvestiti D. (2023), *Il coordinatore nei servizi di tutela minorile*. Trento: Erickson.
Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2022), *Strumento di accompagnamento all'implementazione della Scheda LEPS Supervisione del personale dei Servizi Sociali.*
Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2025), *Quaderni della ricerca sociale*, 62, a cura di T.E. Uberti, V. Calcaterra, G. Argentin, G.P. Barbetta, M.F. Grassi, G. Moro, M. Sanfelici, *BASIS – Benessere degli/delle Assistenti sociali in Italia e la Supervisione professionale. Approfondimenti e analisi sulle condizioni di partenza all'avvio del LEPS Supervisione*. Roma.
O'Donoghue K., Engelbrecht L. (2021), *The Routledge International Handbook of Social Work Supervision*. Abingdon: Taylor & Francis Ltd.
Panciroli C. (2022), «Prendiamoci cura di noi»: un progetto di supervisione online con le assistenti sociali italiane durante l'emergenza sanitaria Covid-19. *Social Policies*, 9 (2): 289-310.
Rofuth T.W., Piepenbring J.M. (2020), *Management and leadership in social work. A competency-based approach*. New York: Springer Publishing.
Sicora A. (2017), *Reflective practice and learning from mistakes in social work*. Bristol: Policy Press.