

Il segretariato sociale tra il dire e il fare

DA DIVERSI ANNI L'IRS CONDUCE PERCORSI DI VALUTAZIONE DEL SEGRETARIATO SOCIALE RIVOLTI AD ASSISTENTI SOCIALI CHE SVOLGONO QUESTA FUNZIONE. PARTENDO DAL CRUCIALE MOMENTO DEL COLLOQUIO DI SEGRETARIATO SVOLTO DALL'ASSISTENTE SOCIALE VENGONO QUI PROPOSTE ALCUNE OSSERVAZIONI RELATIVE AD ASPETTI PROFESSIONALI, RELAZIONALI E ORGANIZZATIVI DELL'INTERVENTO.

Ariela Casartelli, Ugo De Ambrogio
Irs, Milano

Un sistema locale dei servizi richiede la costruzione di un sistema integrato di analisi, accesso e primo filtro della domanda, cioè di un servizio di segretariato sociale.

Il contesto normativo in questi anni ha promosso questa funzione attraverso la l. 328/00, che all'articolo 22 indica, tra le prestazioni di livello essenziale che ogni territorio deve garantire, il segretariato sociale con funzioni di "informazione e consulenza al singolo e alle famiglie"; ed è in questa direzione che si pone anche la costruzione di quella "porta unitaria di accesso" al sistema dei servizi di cui parla il Piano sociale nazionale 2001-2003.

In molte Regioni, le leggi regionali di riforma delle politiche sociali hanno ripreso il dettato legislativo nazionale, definendo il segretariato sociale un servizio rivolto alla persona che garantisce unitarietà d'accesso alla rete dei servizi, sociali e socio-sanitari, fornisce informazioni e assicura competenza nell'ascolto e nella valutazione dei bisogni per segnalare situazioni complesse ai servizi competenti.

La crescente complessità dei contesti, una domanda sociale sempre più articolata e specifica, ma non sempre chiara e consapevole, sono tutti elementi che concorrono a definire un contesto organizzativo e professionale nuovo, dove il segretariato sociale deve ridefinire la propria identità e il proprio ruolo, elaborando proprie (e più condivise) strategie professionali e consolidando il quadro di una rete ampia di collaborazioni interprofessionali e organizzative.

Dal 2006 ad oggi, in Irs, con alcuni colleghi, abbiamo condotto dei percorsi di valutazione del segretariato sociale rivolti ad assistenti sociali che svolgono

questa funzione, che ci hanno consentito di avere uno spazio privilegiato di osservazione e di fare alcune riflessioni.

Il primo percorso, svolto in collaborazione con la Provincia di Milano e l'Ordine degli assistenti sociali della Lombardia, ha consentito di mettere a fuoco una prima definizione dell'intervento:

"Il segretariato sociale è un servizio pubblico che offre informazioni, orienta la domanda di servizi e prestazioni, legge il bisogno e lo indirizza verso la risposta ritenuta più pertinente. Il segretariato sociale si compone pertanto di:

- una prima fase di *front office*, con funzioni di informazione e primo orientamento;
- una seconda fase, a carattere professionale, che consiste essenzialmente nei 'colloqui professionali';
- una terza fase, che riguarda la conclusione del segretariato sociale e che consiste in una presa di decisione: presa in carico, segnalazione ad altri, chiusura del caso" (cfr. De Ambrogio et al., 2006).

Nei successivi percorsi di valutazione della qualità dell'intervento, ci siamo attenuti a queste fasi, pur declinate in modi diversi, ritenendo che la parte che coinvolge l'assistente sociale riguarda il colloquio professionale e le conclusioni, mentre l'attività di *front office* viene considerata di pertinenza di personale opportunamente formato e non solo dell'assistente sociale.

Il segretariato sociale si viene a configurare come un'attività complessa e sfaccettata che richiede un costante impegno organizzativo e professionale e non può vivere di spontaneismo e precarietà di strutture e risorse.

All'interno dei percorsi formativi, proposti in diversi territori,¹ abbiamo

avuto la possibilità di entrare in contatto, insieme agli operatori che lo svolgono, con le dichiarazioni di intenti e i risultati attesi, il sistema organizzativo e l'effettivo svolgersi dell'intervento nel suo complesso.

Proponiamo qui alcune osservazioni relative ad aspetti professionali, relazionali e organizzativi dell'intervento, soprattutto per quanto riguarda il momento del colloquio di segretariato svolto dall'assistente sociale. Siamo consapevoli che è una parte limitata di tutto l'intervento e non intendiamo escludere l'importanza dell'attività di *front office*, ma la nostra formazione (di assistente sociale per Ariela Casartelli e di insegnante di assistenti sociali per Ugo De Ambrogio) ci porta a sottolineare tale fase, anche perché ci sentiamo vicini ai colleghi che lavorano sul campo.

IL DICHIARATO: COME DOVREBBE ESSERE IL SEGRETARIATO SOCIALE

Sull'attività di segretariato sociale, come citato in premessa, si assiste sempre più in questi ultimi anni al concentrarsi di interesse da parte degli amministratori e di richieste di formazione per il personale addetto. Gli amministratori desiderano che il cittadino abbia una buona immagine dei servizi offerti, che trovi risposte alle sue domande.

L'accesso assume una nuova dignità, esprime il nuovo rapporto tra il cittadino e l'amministrazione, che si svolge alla luce di trasparenza, reciprocità e valutazione dei bisogni e dei servizi offerti. Viene sottolineato il diritto di tutti all'informazione e all'esigibilità dei servizi, che sono in connessione tra loro per facilitare l'incontro.

Da parte degli operatori, assistenti sociali, viene riconosciuta grande importanza a questa attività, sentita come specifica della professione, che svolta adeguatamente ha ricadute positive sia verso i cittadini sia verso il sistema di servizi del territorio. In particolare si sottolineano gli aspetti di essenzialità dell'intervento e della funzione di momento di scambio: offerta di risorse e raccolta di bisogni.

"Da sempre gli operatori sanno che non è positivo classificare subito le richieste di chi accede ai servizi e

Note

¹ A partire dal 2006, con il sostegno di S. Galli (Provincia di Milano) e la collaborazione di S. Pasquinelli (Irs), abbiamo svolto due percorsi in territori della provincia milanese, ambito di Rozzano, Sesto San Giovanni, Legnano, Paullo, Gargagnate. Nel 2008 sono stati interessati ai percorsi il Comune di Brescia e alcuni Comuni della provincia di Varese. A tutti va un ringraziamento per il lavoro che ci ha permesso, grazie alla ricchezza dei materiali emersi, di riflettere e ragionare sull'argomento.

intervenire in corto circuito, entro uno schema per cui, posta una domanda, a quella si reagisce in modo speculare accettandola o respingendola". Questo ci dice Olivetti Manoukian (2008) e sembra corrispondere alla realtà presentata dagli operatori, che lo portano nel loro bagaglio culturale.

Nei nostri corsi di formazione, dedicati alla valutazione della qualità del segretariato sociale, gli assistenti sociali che si sono trovati a riflettere sul "colloquio professionale" hanno riconosciuto e unanimemente condiviso la complessità di questo intervento, e sottolineato le competenze necessarie per un incontro così importante, che è svolto dall'assistente sociale proprio per le sue specifiche competenze relazionali e consulenziali.

Il colloquio di segretariato sociale in questo quadro si può definire come momento in cui si attiva una relazione consulenziale, ovvero si lavora insieme alla persona in difficoltà per aiutarla a chiarire a sé stessa: prima di tutto, qual è il motivo per cui è lì, qual è la difficoltà che sta attraversando e che tipo di aiuto sta cercando.

Fabbri (2007), nel suo testo sul segretariato sociale, presenta una declinazione del colloquio di segretariato in 12 punti, che ci sembra interessante citare perché dà l'idea di cosa succede e quali competenze sono necessarie per questo colloquio, la cui durata viene determinata in circa 30 minuti:

1. "creare un contatto reciproco in un clima di rispetto e fiducia,
2. presentare il servizio e l'Ente,
3. esplorare la situazione sostenendo la lettura e la decodifica della domanda,
4. rispondere alla richiesta di informazioni,
5. documentare la richiesta e i dati raccolti,
6. filtrare le domande e fare una prima valutazione (*assessment* primario),
7. verificare la competenza dell'ente rispetto alla richiesta,
8. sviluppare una prima ipotesi di lavoro in una prospettiva condivisa con il cittadino,
9. prevedere uno schema di intervento disposto insieme alla persona,
10. valutare il grado di autonomia della persona nella gestione della situazione problematica,
11. cogliere e valutare la domanda in situazione di emergenza e pianificare eventuali interventi in emergenza,
12. definire l'eventuale presa in carico o il passaggio ad altro servizio."

Si comprende molto bene come questo tipo di colloquio lasci poco spazio all'improvvisazione, ma richieda una seria preparazione e l'utilizzo di strumenti

relazionali adeguati e professionali.

Di questo gli assistenti sociali, per quanto emerge dai questionari proposti nei nostri percorsi formativi, sembrano avere consapevolezza, sanno che fare un colloquio di segretariato significa: accogliere emozioni quali la paura, il dolore, l'angoscia, la disperazione, e nominarle per legittimarle e aprire lo spazio al pensiero. Gli assistenti sociali dimostrano anche consapevolezza del fatto che un colloquio "professionale" richiede di indirizzare le persone a trovare le risposte adeguate ai loro problemi, creare la connessione cittadino/servizio e facilitare l'accesso, passare le informazioni adeguate sia al diretto interessato sia all'operatore che lo prenderà in carico e lo seguirà.

Le competenze che gli assistenti sociali si richiedono per affrontare efficacemente il colloquio sono: capacità relazionali, negoziali e di ascolto, conoscenza dei servizi e delle risorse del territorio, capacità di valutazione, osservazione, analisi approfondita della domanda.²

Questo è tutto quello che si dice sul segretariato sociale, ma quando si scende nell'analisi della pratica del servizio, cominciano a emergere alcune incongruenze e i risultati che derivano dall'elaborazione dei questionari di autovalutazione che abbiamo proposto in formazione mettono in luce una realtà effettiva poco coerente con quanto dichiarato e auspicato.

L'EFFETTIVO: COM'È IN REALTÀ IL SEGRETARIATO SOCIALE

Una prima incongruenza che ci è capitato in più occasioni di riscontrare è che, a fronte della dichiarata "importanza" attribuita a questa funzione e a questo tipo di colloqui, non sembra corrispondere nei fatti una specifica attenzione organizzativa e operativa al *setting*, al personale ed ai tempi dedicati.

Ascoltando i racconti della maggior parte delle esperienze attuali di segretariato, a uno di noi (Casartelli) è tornata alla mente la prima attività come assistente sociale, negli anni '80, quando, nel primo ente dove era arrivata, una collega esperta l'ha accolta dicendo: "Le persone arrivano, tu le ascolti, senti un po' cosa vogliono e ti fai lasciare indirizzo e numero di telefono".

In quanto agli strumenti, la collega esperta disse: "Questa è la suddivisione per zone con il riferimento dell'assistente sociale, gli dici quando possono trovarla e dai il numero di telefono e i giorni di ricevimento". Da qui cominciava il susseguirsi di persone, telefonate, drammi e urgenze che l'attività di segretariato sociale portava con sé.

Nel cominciare questi percorsi ci aspettavamo di trovare grandi cambiamenti, ma abbiamo constatato che per lo più non è così. Dalle risposte ai questionari emerge come spesso ancora oggi, nei servizi, a fare il colloquio di segretariato si trova l'assistente sociale più giovane, giunto da poco, collocato al segretariato per "fare pratica", seguendo il vecchio luogo comune secondo il quale ascoltare e smistare sono funzioni semplici che non richiedono particolare esperienza.

È vero che si impara molto dai colloqui di segretariato, ma a quale prezzo, per noi e per l'utenza? Tutti gli assistenti sociali che hanno partecipato ai percorsi hanno concordato nell'affermare che lo stress cui si è esposti in una sola giornata di segretariato sociale non ha eguali, tutti preferiscono i colloqui con chi si conosce già, il "caso" noto da anni dal quale sappiamo cosa aspettarci.

Se si accoglie l'ipotesi di Olivetti Manoukian sulle caratteristiche dell'incontro che avviene nello spazio del segretariato e il percorso definito da Fabbri, si comprende subito che non è un lavoro da principianti, soprattutto per quanto riguarda la risonanza emotiva che hanno questo tipo di colloqui. Per poter accedere alla vera domanda è necessario ascoltare le parole e le emozioni della persona che si incontra nello spazio del segretariato per vederla come persona tutta intera, portatrice di proprie peculiari esigenze e desideri, e non come "bisogno precodificato".

Le risposte ai questionari hanno invece messo in luce una realtà povera, in cui spesso l'assistente sociale, pur in presenza di colleghi, svolge il segretariato in solitudine, con pochi spazi di confronto rispetto all'importante decodifica della domanda reale. Sono molto rare le realtà in cui diventa prassi l'incontro di equipe tra tutti coloro che svolgono l'attività di segretariato, per l'assegnazione delle situazioni accolte o per valutare i bisogni emersi.

In molti casi la documentazione dell'intervento di segretariato è scarsa o nulla, prevale la tendenza al "fai da te", dove ognuno si dota di strumenti personali e vengono scarsamente utilizzati strumenti comuni, che consentirebbero comparazioni e analisi della domanda.

L'assistente sociale conta su di sé, sulla propria personale memoria, la propria sensibilità e le proprie risorse.

A fronte del fatto che nel dichiarato viene data grande importanza alla documentazione, vista come significativa per costruire una "memoria" dell'attività che si sta svolgendo e definire le priorità, raccogliere e monitorare i dati sull'utenza, decodificare e comprendere il biso-

gno, registrare le informazioni rendendole fruibili in un secondo momento allo stesso operatore o ad altri operatori;³ nei fatti, non è quasi mai così.

A rendere ulteriormente fragili molti segretariati sociali è la sempre più frequente utenza straniera che si presenta ai servizi. La difficoltà dell'incontro con i cittadini stranieri emerge in tutta la sua portata, perché spesso vi è scarsità di strumenti per comunicare e comprendersi, e ci si trova di fronte a situazioni così ai limiti che l'operatore si sente da un lato chiamato a "risolvere tutto" e dall'altro impotente a fronte di problematiche grandi e indefinite. In questi contesti la rabbia e la gestione della conflittualità vengono sentiti come problemi emergenti: chi lavora nel servizio di segretariato sente i cittadini "esigenti", "minacciosi", "arrabbiati"; quello che nasce e viene definito come un momento di incontro diventa il fantasma di un possibile scontro.

TRA IL DIRE E IL FARE: COME CONIUGARE DICHIARATO ED EFFETTIVO?

La realtà qui descritta è ben illustrata da Olivetti Manoukian (2008): "Oggi arrivano ai servizi persone che provengono da diversi ambienti sociali e culturali e rispetto ai tradizionali utenti portano richieste più articolate, più specifiche o più ampie, e in parte inedite, che è importante accogliere e cogliere con un ascolto più approfondito, attento a collocarle nel clima generale. Spesso accanto o dietro richieste di supporto 'materiale' sono presenti attese di trovare qualcuno a cui raccontare l'angoscia per aver scoperto le bugie della figlia sedicenne e per non sapere come comportarsi, lo smarrimento per non avere più un lavoro o un reddito fisso e sentirsi indegno come marito e come genitore". Se pensiamo di non doverci difendere dai cittadini minacciosi, ma assumiamo una maggiore predisposizione all'ascolto attivo, possiamo pensare che anche i cittadini "arrabbiati" non cercano solo risposte concrete, ma spazi per scambiare emozioni, per essere visti e accolti.

Il segretariato sociale è aperto a tutti, a oggi è l'unico servizio senza condizioni di accesso, non servono caratteristiche speciali per usufruire di questo intervento ed è per questo motivo che, in questo luogo, "per i servizi sembrerebbe cruciale mettere in campo un ascolto non tanto finalizzato al decidere erogazioni di prestazioni, quanto rivolto al costruire fiducia e allo stabilire interazioni e relazioni significative, all'accrescere relazionalità" (Olivetti Manoukian, 2008), per contrastare la solitudine.

Mettersi nell'ottica di questo tipo di intervento richiede all'operatore la capacità di tollerare l'ansia del non agire, del non trovare il luogo, il servizio, lo specialista, cui indirizzare la persona, colui che risolverà il problema del cittadino e dell'operatore angosciato.

Gli assistenti sociali hanno la consapevolezza della ricaduta positiva di un buon segretariato sociale sull'operatività nel suo complesso, e per questo motivo possono essere il motore dei cambiamenti organizzativi nell'area dell'accesso. Il segretariato sociale ha una storia e una tradizione che hanno accompagnato la professione dalla sua nascita, e pertanto nessuno più dell'assistente sociale ha competenze in questo campo.

Sempre ci sentiamo dire dai colleghi che la fretta, l'urgenza, la pressione degli amministratori, che non capiscono cos'è il segretariato sociale, fanno sì che non si faccia un buon lavoro: pensiamo che sia vero, ma pensiamo anche che ci sia una sorta di ambivalenza nella professione che porta a colludere con chi ritiene che il segretariato sociale sia solo questione di "buon senso" e che serva a "fare pratica".

Occuparsi e dare valore al segretariato sociale significa dunque anche occuparsi e dare valore agli operatori che svolgono questa attività, sostenere le loro competenze, agevolare le attività con supporti organizzativi adeguati sia da parte degli enti sia da parte degli stessi assistenti sociali.

Si tratta pertanto di agire in modo da avvicinare dichiarato ed effettivo, per costruire segretariati sociali dove operare tranquilli e protetti, per essere attenti e aperti alle persone che accedono. Chi ha responsabilità decisionali è necessario che investa nell'organizzazione del segretariato sociale per dare "gambe" a questo servizio e mettere gli assistenti sociali nelle migliori condizioni per esercitare le proprie competenze professionali. Probabilmente tale investimento non richiede costi eccessivi, ma la semplice messa in atto di una serie di accorgimenti organizzativi che, insieme, forniscono all'assistente sociale una base sicura per lavorare al meglio.

in primo luogo va curato l'ambiente dove si svolgono i colloqui. È infatti importante lavorare in ambienti protetti, che consentano di colloquiare nel rispetto della privacy; è dunque utile che ci sia uno "spazio colloquio" riservato, che l'assistente sociale non venga disturbato, che non squillino continuamente i telefoni, che il *setting* favorisca una comunicazione diretta, riservata e per certi versi anche intima (sedie confortevoli,

spazi protetti e "morbidi", ambiente gradevolmente arredato, ecc.).

In secondo luogo è importante che siano chiari ed espliciti gli orari di ricevimento, i tempi del colloquio (mezz'ora). Sono dispersivi sia i segretariati "sempre aperti", perché danno spesso la percezione di essere una funzione in più, che disturba rispetto al lavoro abituale, sia quelli con orari troppo limitati, perché inadeguati ai tempi delle famiglie.

È inoltre essenziale che il segretariato, al pari delle altre funzioni professionali, sia oggetto di specifiche e periodiche riunioni di equipe, affinché possano essere monitorate le casistiche e possano essere affrontati casi complessi, con la determinazione di strategie condivise tra i colleghi e il responsabile del servizio. Per la stessa ragione, laddove sia prevista una supervisione professionale, è anche importante che non siano trattati solo casi per i quali è già in atto una presa in carico, ma che vengano considerati come oggetto di supervisione anche i colloqui di segretariato.

Un ulteriore aspetto migliorativo del segretariato sociale è l'uso condiviso di informazioni e orientamento (guide e/o carte dei servizi), e di strumenti informatizzati di raccolta di dati sull'utenza, utili a monitorare la domanda sociale a livello sia individuale (per favorire poi prese in carico adeguate) sia aggregato (per conoscere i bisogni del territorio). Ricordiamo che la direzione proposta dalle normative nazionali e dalla quasi totalità delle normative regionali è quella della Porta unica di accesso a livello di ambito zonale. Si tratta di una meta per molti ancora lontana dall'essere raggiunta, ma che è importante perseguire, procedendo per tappe incrementali: l'omogeneizzazione degli strumenti di orientamento e di raccolta delle informazioni è senza dubbio una tappa in questa direzione, perché consente di dare ai cittadini del medesimo ambito risposte omogenee.

Crediamo infine che, laddove sia possibile, debba essere evitato che il segretariato venga affidato alle "nuove", alle "giovani", senza alcune attenzioni di protezione.

Due sono i rischi che intravediamo nell'affidamento della conduzione del segretariato sociale alle colleghe di nuova nomina, alle loro prime esperienze lavorative, piuttosto che a persone con contratti a termine, a progetto, e la perplessità non riguarda certo le loro competenze professionali:

Note

² Liberamente tratto dalle risposte ai questionari nei diversi servizi.

³ Liberamente tratto dalle risposte ai questionari nei diversi servizi.

- La vicinanza eccessiva. Nella società del precariato e della provvisorietà si incontrano oggi al segretariato sociale i nuovi poveri, persone che non arrivano a fine mese, che procedono da un lavoro precario all'altro. Ci domandiamo come si sente un giovane assistente sociale con contratto estremamente instabile e precario a incontrare un altro precario, con quale lucidità e quale sforzo riesca a mantenere la giusta distanza che gli consente di fare una buona valutazione della situazione.

- L'istinto a cercare risposte. La complessità e a volte l'irrisolvibilità dei problemi portati al servizio mettono l'operatore in una condizione di estrema ansia e necessitano di professionalità ed esperienza per stare fermi e ascoltare, per valutare l'urgenza vera.

Di fronte alla complessità, la reazione è quella di ridurre e semplificare per tornare su strade note, interventi collaudati, percorsi ben definiti, che rischiano di fare anche del segretariato sociale un servizio ad accesso limitato e lontano dalle debolezze e le precarietà del momento.

Per arginare questi rischi è utile che il segretariato sia considerato come funzione professionale specifica e complementare alle altre funzioni professionali (valutazione, presa in carico, gestione del trattamento, progettazione individualizzata, ecc.). Per questo motivo riteniamo che nell'organizzazione del tempo di lavoro dell'assistente sociale vada sempre riservato uno spazio specifico al segretariato sociale, anche in considerazione del fatto che lavorare al momento dell'accesso fornisce un punto di vista che apre a una visione profonda della domanda sociale, che alimenta e arricchisce anche tutte le successive fasi del lavoro sociale.

Bibliografia

De Ambrogio U., Galli S., Pasquinelli S., Puccio R., "Sviluppare il segretariato sociale professionale", *Prospettive Sociali e Sanitarie*, 19, 2006.

Fabbri V. Lippi A., *Il segretariato sociale. Storia e modelli organizzativi*, Carocci Faber, 2007.

Olivetti Manoukian F., "La domanda di sicurezza può non investire i servizi", *Animazione Sociale*, 5, 2008.

PSS.irs-online.it