

TESI DI LAUREA DI
ANTONINO BERNARDONE

Competenze progettuali dell'assistente sociale
libero professionista: nuove piste per la
professione

Questa tesi è disponibile sul sito www.assistentsociali.org



LIBERA UNIVERSITA' "MARIA SS. ASSUNTA" (LUMSA) – ROMA

"S. SILVIA" – PALERMO

CORSO DI LAUREA IN SCIENZE DEL SERVIZIO SOCIALE E DEL NO-PROFIT CLASSE L39

**Competenze progettuali dell'assistente sociale
libero professionista: nuove piste per la
professione**

RELATORE: Prof. Emilio Vergani

ELABORATO di Antonino Bernardone

ANNO ACCADEMICO 2014/2015

Sommario

Sommario.....	1
Introduzione.....	2
PRIMA PARTE.....	4
1.1 Storia del S.S. in Italia.....	5
1.2 Riflettere sulla professione.....	7
1.3 Nuove prospettive per il servizio sociale.....	12
1.4. Libera professione: Yes, we can!.....	15
SECONDA PARTE.....	19
2.1 Competenze e modalità di esercizio progettuale.....	20
2.2 Strumenti idonei all'esercizio delle competenze progettuali.....	25
Conclusioni.....	29
Riferimenti bibliografici.....	30

Introduzione

Il presente elaborato ha previsto la trattazione del tema “Libera professione nel servizio sociale”. Si è scelto di sviluppare questo argomento in virtù dell’importanza che si ritiene possa assumere uno sguardo più ampio sulla professione. Da questa tematica generale (la libera professione nel servizio sociale, per l’appunto), si è deciso di entrare più nel dettaglio, prendendo in esame il ruolo progettuale che l’assistente sociale potrebbe sperimentare operando da libero professionista. Per far questo, l’elaborato è stato strutturato in due parti, all’interno delle quali sono stati realizzati sei capitoli e le conclusioni: Nella prima parte sono stati sviluppati i primi 4 capitoli; nella seconda parte sono stati invece sviluppati gli ultimi due e le conclusioni.

Il primo capitolo ha previsto un breve excursus storico circa la professione, a partire dal secondo dopoguerra, fino al periodo del passaggio da un tipo di insegnamento professionale ad uno accademico all’interno delle università di servizio sociale. Questa scelta è stata adottata in virtù della necessità di osservare le evoluzioni della professione nel corso del tempo, prima di poter fare riferimento ai suoi sviluppi attuali.

Nel secondo capitolo ci si è voluti concentrare sull’importanza che la riflessività ha, in generale, per qualsiasi disciplina e per lo svolgimento di qualsivoglia intervento. Successivamente, l’attenzione si è spostata sull’importanza della riflessione nel servizio sociale, rispetto ai diversi ambiti operativi della professione, rispetto alle diverse situazioni con le quali ci si confronta quotidianamente e rispetto ai mutamenti in atto nella realtà sociale e nella professione stessa.

Nel terzo capitolo il discorso ha cominciato invece a spostarsi sulle nuove prospettive per il servizio sociale e, in particolare, su quali competenze vengono oggi richieste agli assistenti sociali, in ordine ai cambiamenti in atto nella realtà sociale e all’esigenza di riscoprire la propria identità professionale.

Gli ultimi tre capitoli possono essere considerati il “cuore” di questo elaborato, in quanto essi trattano in toto la sua tematica. Il quarto capitolo apre la mente del professionista, orientandolo verso una prospettiva quasi sconosciuta per il servizio sociale, la “Libera professione”, indicando le competenze necessarie per il suo esercizio e le diverse modalità di fare impresa. Il quinto ed il sesto capitolo, invece, si concentrano maggiormente su quella che inizialmente abbiamo definito la tematica specifica di questo elaborato, il “ruolo progettuale dell’assistente sociale libero professionista”, delineando le competenze, nonché gli strumenti, i metodi e le tecniche necessarie per progettare facendo impresa sociale. Infine, nelle conclusioni si sono ricapitolati gli argomenti trattati ed è stato aggiunto un proprio pensiero rispetto alla tematica affrontata e agli attuali sviluppi di questa nuova modalità operativa.

Per la stesura del suddetto elaborato, lo scrivente ha attinto alle seguenti fonti :

- Libri: Ciascuno di essi ha contribuito alla costruzione di una visione il più possibile completa della tematica affrontata, attraverso l'emergere del pensiero dei diversi autori presi in considerazione;
- Periodici: Queste fonti sono state utili per ricercare pubblicazioni più recenti sugli argomenti trattati;
- Fonti normative: Queste fonti sono servite per ripercorrere anche dal punto di vista giuridico la storia del servizio sociale in Italia, dal dopoguerra alla riforma universitaria.

Per quanto concerne i [riferimenti bibliografici](#), essi, sono stati redatti secondo lo stile di citazione internazionale descritto nell'edizione italiana del *Publication manual of the American Psychological Association* (2011).

PRIMA PARTE

1.1 Storia del S.S. in Italia

Nel dopoguerra si è assistito ad una serie di eventi storici che hanno caratterizzato la storia del servizio sociale in Italia.

Nel 1946 ebbe luogo sul lago di Como il Convegno di Tremezzo, riguardante gli studi di assistenza sociale e della durata complessiva di tre settimane. Il Convegno era stato promosso e finanziato dalla missione Unrra (*United Nations Relief and Rehabilitation Administration*), ed ebbe come tema principale la formazione professionale degli assistenti sociali, data l'imminente istituzione dei servizi sociali e la necessità di trovare del personale qualificato in grado di gestirli.

Alcune scuole erano già nate, altre dovevano ancora nascere. La voce più autoritaria, così come racconta Angela Zucconi (2000), era quella di una nobildonna che aveva diretto la scuola degli assistenti sociali di fabbrica del partito nazionale fascista, una delle tre scuole del partito, e che allora dirigeva a Milano la scuola per assistenti sociali del lavoro, fondata e finanziata dalla Confindustria. Il Convegno era nettamente diviso tra chi voleva e chi non voleva le riforme e l'istituzione dei servizi sociali. Tra le due posizioni prevalse la seconda.

Nel 1947 nacque nell'Aventino il Cepas (Centro d'educazione professionale per assistenti sociali), fondato da Guido Calogero, noto filosofo, saggista e politico italiano del tempo, e Maria Calogero. La Zucconi (2000) racconta che le venne affidato inizialmente l'incarico di insegnamento e successivamente, con la partenza dei Calogero per il Canada, la temporanea direzione della scuola. Al momento dell'assegnazione dell'incarico, la stessa racconta di non avere mai avuto esperienze in ambito sociale, se non tramite l'Onmi (Opera nazionale maternità e infanzia).

Così come già annunciato dal Convegno di Tremezzo, l'Amministrazione per gli aiuti internazionali (Aai) introdusse nei suoi programmi di gestione degli aiuti dello *European Recovery Program* (Erp) la formazione degli assistenti sociali. Questo finanziamento si aggiunse a quello dell'Unione Nazionale per le scuole di Servizio sociale (Unsas), alla quale la scuola si era dovuta associare. Si stava realizzando la confessionalizzazione di quasi tutte le istituzioni sociali mediante la potentissima Commissione pontificia di assistenza e l'Onarmo (Opera Nazionale di Assistenza Religiosa e Morale degli Operai), che andava via via fondando dappertutto scuole per la formazione degli assistenti sociali, per le quali richiedeva soltanto il titolo di scuola media inferiore.

Con il prolungamento dell'assenza dei Calogero, l'Unsas decise di prendere in mano il Cepas, ma Guido Calogero, nel 1952, lo impedì fondando nello stesso anno l'associazione Cepas, e grazie anche all'Unrra Casas, fornitrice di aiuti economici per la ricostruzione di quei quartieri devastati dalla seconda guerra mondiale, la scuola subì un'improvvisa impennata. L'Ina Casa le affidò la gestione del primo Centro sociale, quello di Tormarancio, mentre il Comitato centrale per l'educazione popolare affidò al Cepas e finanziò una serie di

corsi e seminari per adulti, da tenersi nella sede di quel Centro sociale, che diventò modello per tutti gli altri.

Dall'altra parte il curriculum del Cepas venne arricchito dal costante rapporto con gli esperti americani di *social work* del programma *Fullbright*, che finì per confluire nella tematica del territorio, quando si trattò di vederci chiaro sulla distribuzione dei servizi sociali a portata di tutti e si cominciò a parlare di pianificazione, ordinamento regionale, e decentramento amministrativo (Zucconi, 2000, pp. 84-86, 102-103, 107, 113-114, 181).

Dal Convegno di Tremezzo emersero indicazioni relativamente alla necessità di riformare il settore assistenziale, superando la concezione di assistenza intesa in termini di beneficenza. In tale occasione si affermò che per l'assistente sociale fosse necessaria una formazione universitaria, ma per circa un ventennio tutto rimase tacito, dal momento che soltanto a partire dagli anni '70 si avviò il processo di decentramento amministrativo e l'istituzione delle regioni¹. Negli anni '50 e '60, dunque, il sistema assistenziale rimase sostanzialmente immutato.

Alla fine degli anni sessanta l'Italia fu caratterizzata da un periodo di grande innovazione, trasformazione culturale, sociale e politica che porterà all'emanazione di riforme in vari settori, fra i quali quello della politica sociale. In particolare, il DPR n. 616/77 (Attuazione della delega di cui all'art. 1 della legge 22 luglio 1975, n. 382) e la Legge n. 833/78 (Istituzione del servizio sanitario nazionale), hanno rappresentato due pilastri nel nostro sistema di *welfare* (Pironi & Dal Pra Ponticelli, 2005, pp. 39-46).

Quanto invece alla formazione professionale, fino agli anni 80' le motivazioni di chi voleva intraprendere la professione di assistente sociale erano connotate da una dimensione politica e partecipativa molto marcata che esprimeva le tensioni sociali e culturali di un periodo storico.

Tra la fine degli anni 80' e gli anni 90', da un lato il decentramento amministrativo e il conseguente trasferimento di alcune competenze dallo Stato agli enti locali, e dall'altro la strutturazione di una rete di servizi sociali territoriali, hanno favorito l'incremento della domanda di professionisti sociali da parte degli enti locali.

Di contro, è considerevolmente aumentato il numero degli studenti che intraprendono questo percorso di studi più per trovare un'occupazione che per la volontà di svolgere questa professione. Ciò comporta che dal punto di vista professionale questi studenti saranno non solo poco motivati, ma anche inadatti nell'affrontare situazioni complesse ed impegnative sul piano umano.

La Legge 341/90² ha dato l'avvio alla riforma degli ordinamenti universitari, rendendo possibile l'istituzione di diplomi universitari: nel 1993 è stato approvato il decreto che prevedeva l'attivazione dei primi diplomi universitari in Servizio Sociale (DUSS). Nel 1999 il Decreto ministeriale n. 509³ ha introdotto il sistema universitario fondato su tre anni

¹ Cfr. L. 16 maggio 1970, n. 281, Provvedimenti finanziari per l'attuazione delle regioni a statuto ordinario.

² Cfr. L. 19 novembre 1990, n. 341, Riforma degli ordinamenti didattici universitari.

³ Cfr. DM 3 Novembre 1999, n. 509, Regolamento recante norme concernenti l'autonomia didattica degli atenei.

propedeutici e due specialistici, che ha sancito il passaggio da un tipo di insegnamento professionale ad uno accademico (Fazzi, & Rosignoli, 2012, pp. 11-14).

1.2 Riflettere sulla professione

Quando abbiamo imparato come fare qualcosa, possiamo compiere processi di riconoscimento, decisione, e adattamento, senza doverci pensare. La maggior parte delle volte, il nostro conoscere nel corso dell'azione dovrebbe accompagnarci nella risoluzione di determinate problematiche. Tuttavia, in alcune circostanze ciò non avviene. La totalità della realtà contiene in sé degli elementi di sorpresa che potremmo decidere di nascondere insieme ai loro significati, o ai quali rispondere mediante la riflessione. Potremmo riflettere sull'azione pensando a cosa abbiamo fatto per scoprire come il nostro conoscere nel corso dell'azione abbia prodotto il risultato inaspettato. Questo processo può essere compiuto durante la verifica *ex post* o tramite uno *stop and think*, ovvero fermandosi e riflettendo; nel presente dell'azione, il nostro pensiero serve a capire che cosa stiamo facendo proprio mentre stiamo agendo e in questi casi, come sostiene Schön (2006), si parla di riflessione nel corso dell'azione.

Tale schema di indagine, può essere più accuratamente descritto in questo modo:

- Per cominciare interagiamo con una situazione fatta di azioni alla quale reagiamo attraverso risposte spontanee e routinarie;
- Queste risposte producono una sorpresa, un risultato inaspettato, piacevole o spiacevole, che non corrisponde alle categorie del conoscere nel corso dell'azione;
- La sorpresa ci porta a riflettere nel presente dell'azione;
- La riflessione nel corso dell'azione ha una funzione critica, che sottopone ad esame la struttura di fondo del nostro conoscere nel corso dell'azione;
- La riflessione apre la strada all'esperimento sul campo. Noi pensiamo e realizziamo nuove azioni intenzionali per osservare fenomeni che ci appaiono come nuovi, per verificare i nostri tentativi di comprenderli, o affermare le mosse che abbiamo inventato per cambiare in meglio le cose.

Ciò che distingue la riflessione nel corso dell'azione da altri tipi di riflessione è il suo immediato significato per l'azione. Nella riflessione nel corso dell'azione, considerare nuovamente alcune parti del nostro conoscere condiziona ciò che facciamo, sia nella situazione nella quale siamo coinvolti che in altre che potremmo considerare come simili ad essa (Schön, 2006, pp. 56-62).

Dato che il professionalismo è ancora principalmente identificato con l'*expertise* tecnica, la riflessione nel corso dell'azione non viene generalmente accettata, nemmeno da chi la esercita, come una forma legittima di conoscere professionale. Molti professionisti, fermi

all'idea di essere degli esperti tecnici, non trovano nulla su cui poter riflettere nel contesto della pratica. L'incertezza costituisce per loro una minaccia, la sua ammissione un segno di debolezza; altri, che sono più inclini alla riflessione nel corso dell'azione e ne hanno maggiore esperienza, si sentono, tuttavia, in difficoltà perché non sono in grado di spiegare cosa sanno fare, né sanno giustificarne qualità e rigore. Il dilemma potrà essere risolto se si sarà in grado di sviluppare un'epistemologia della pratica che collochi la soluzione tecnica dei problemi all'interno di un più ampio processo di riflessività.

Professionisti che esercitano professioni tra di loro molto differenti rivelano una sottostante similarità nell'arte della pratica, specialmente nell'indagine fondata sull'abilità artistica, attraverso la quale essi si confrontano con situazioni incerte, instabili e uniche. Questo modello di riflessione nel corso dell'azione può essere definito conversazione riflessiva con la situazione. Tuttavia, esistono anche notevoli differenze. Queste vanno oltre le ben note distinzioni tra professioni "forti" e "deboli". Si fa infatti riferimento a:

- Mezzi espressivi; linguaggi e repertori utilizzati da ciascun professionista per descrivere la realtà;
- Sistemi di apprezzamento adottati per impostare il problema, nella valutazione dell'indagine e nella conversazione riflessiva;
- Teorie dominanti utilizzate per cogliere il senso dei fenomeni;
- Strutture del ruolo all'interno delle quali i professionisti impostano i propri compiti e mediante le quali collocano i propri contesti istituzionali.

Ognuno di questi elementi fornisce al professionista i riferimenti relativamente robusti a partire dai quali, nella riflessione nel corso dell'azione, egli può permettere che le teorie e le strutture che usa vadano in pezzi. A seconda della robustezza di queste costanti, i professionisti sono in grado di rendere stabile tutto ciò che di turbolento vi è nell'esercizio della professione. In base alle differenze tra le costanti, possiamo render ragione, invece, di differenze significative concernenti la riflessione nel corso dell'azione all'interno delle professioni e tra di esse.

Secondo il giudizio prevalente il pensiero interferisce con l'azione in due modi. In primo luogo, dato che l'attività artistica risulta indescrivibile, la riflessione nel corso dell'azione è destinata al fallimento; in secondo luogo, la riflessione nel corso dell'azione paralizza l'azione. In entrambi i casi, si tratta di due errori di calcolo, in quanto nel primo caso l'abilità artistica ha due significati. Può indicare un sapere basato sull'intuizione, ma si può anche intendere la riflessione nel corso dell'azione sul conoscere in modo intuitivo. E' pur vero che esiste sempre un divario tra le descrizioni e la realtà alla quale si riferiscono. Quando un professionista mostra abilità artistica, il suo sapere intuitivo è sempre più ricco di informazioni rispetto a qualsiasi altra descrizione. La strategia interna di rappresentazione, inoltre, molto spesso non è congruente con le strategie utilizzate per delineare descrizioni di essa dall'esterno.

Questo divario tra abilità artistica e descrizione, non costituisce necessariamente un ostacolo alla riflessione nel corso dell'azione. Al contrario, qualunque descrizione del conoscere intuitivo pretendesse di risultare completa, produrrebbe un eccesso di informazione. Ad ogni modo, a volte potrebbe risultare pericoloso fermarsi a pensare, in quanto vi potrebbe essere bisogno di una risposta immediata. In altri casi, anche quando il presente dell'azione è breve, ci si può talvolta esercitare a pensare sulle proprie azioni, come nel caso di un giocatore di tennis esperto che impara a concedersi un po' di tempo per pianificare il colpo successivo.

Nella riflessione, dunque, non vi è nulla che possa condurre alla paralisi dell'azione. Il timore di una paralisi non deriva dall'esperienza della pratica, ma da un modello persistente di razionalità pratica che ha grande bisogno di riflessione. Quando un professionista non riflette sulla pratica, mantiene tacite le proprie conoscenze intuitive e non presta attenzione ai limiti dell'argomento su cui si concentra la riflessione.

Il rimedio alla mistificazione della pratica e alla costrizione della riflessione nel corso dell'azione consiste nell'orientare l'attenzione verso il sistema di conoscenza della pratica e verso la stessa riflessione nel corso dell'azione (Schön, 1993, pp. 94-95, 275-289).

Il lavoro di servizio sociale si basa sempre su valutazioni. Per intervenire a favore delle persone in difficoltà è necessario valutare il bisogno, le condizioni del possibile intervento, le risorse e le opportunità che possono essere sfruttate per produrre il cambiamento. Secondo molti autori, infatti, il servizio sociale è una pratica allo stesso tempo trasformativa e riflessiva. La riflessività alla quale si fa qui riferimento non coincide con il concetto di introspezione, tanto caro agli psicologi, ma viene inteso come processo attraverso il quale si valutano criticamente il contenuto, il processo e le premesse dei nostri sforzi finalizzati ad interpretare un'esperienza e ad attribuirvi un significato. In questo caso, la capacità riflessiva può essere collegata alla comprensione, descrizione, spiegazione delle intenzioni, dei valori, degli ideali.

Oggi più che mai il servizio sociale ha bisogno di una forte capacità riflessiva affinché si possa comprendere quanto il modo consolidato di operare sia congruente con i principi fondativi, gli obiettivi e i valori della professione. Tuttavia, sebbene la riflessività abbia da sempre rappresentato uno dei principi fondanti il servizio sociale, esistono una serie di elementi che potrebbero ostacolarla. Il primo è rappresentato dall'elevato livello di burocratizzazione degli ambienti di lavoro degli assistenti sociali. La maggior parte di loro svolge, infatti, occupazioni nel settore pubblico, che per antonomasia è costituito da una serie di norme, le quali insieme alle *routines* producono l'effetto di una socializzazione e consentono agli individui di internalizzare i modelli di riferimento fondativi della propria professione. Facendo riferimento alla teoria sullo straniero formulata da Georg Simmel, gli assistenti sociali operanti nel sistema pubblico possono essere considerati più che stranieri vigili e sensibili, come degli indigeni abili ma abituati a muoversi e operare in un mondo di certezze consolidate e date per scontato.

Un secondo elemento che rischia di influenzare negativamente la capacità riflessiva e trasformativa degli assistenti sociali, è dato dalla riduzione delle risorse e dai tagli alle spese

ai quali sono sottoposti i servizi. L'atteggiamento riflessivo risulta inevitabilmente legato all'opportunità di mettere a confronto le diverse opzioni di azione attuabili.

Il terzo elemento è la diffusione del managerialismo, che può essere definito come l'insieme di obiettivi, pratiche e valori che spingono un'organizzazione a massimizzare la propria efficienza produttiva. Più è forte la condizione di difficoltà della professione, più vi sarà bisogno di riflettere per supportare il cambiamento. Servizio sociale riflessivo vuol dire elaborare la propria capacità di ragionare senza che intercorra una qualsivoglia sorta di condizionamento esterno, ponendo al centro i principi ed i valori fondanti la professione e declinando quest'ultimi in modo contestuale rispetto alle situazioni. L'urgenza di un ragionamento di questo tipo è legata al fatto che anche i professionisti più esperti, durante il loro operato, potrebbero sviluppare degli interventi incompleti se non riflettessero sulla situazione. Lavorare nel sociale oggi, significa dunque non dare per scontato nemmeno ciò che si considera "ovvio", ma realizzare continue riflessioni, prendendo come punto di riferimento i propri modelli teorici.

La responsabilità è uno di quei concetti che possono essere collegati alla riflessività. L'assistente sociale è sottoposto dal proprio Codice Deontologico ad una serie di responsabilità, delle quali egli dovrà tener conto per formulare il proprio giudizio professionale, distinguendolo dall'atteggiamento giudicante. Quest'ultimo non contempla alcuna riflessione sulla situazione, ma implica un giudizio troppo tempestivo sulla stessa, non tenendo conto di elementi che se considerati potrebbero rendere l'analisi più completa. Un assistente sociale, affinché risulti responsabile, dovrà:

- Avere sempre consapevolezza che le norme e le convenzioni umane hanno natura sociale e non naturale;
- Cercare di essere consapevole dei propri giudizi di valore;
- Dare significato alle azioni degli altri attraverso l'individuazione dei loro schemi di pensiero;
- Sapere stare nell'incertezza;
- Usare l'approccio maieutico del domandare sempre le ragioni di un giudizio o di un'asserzione;
- Pensare la diversità non come una minaccia, ma come un invito al comprendere;
- Allenare l'esercizio dell'autocritica di se stessi e delle proprie tradizioni;
- Usare la letteratura e la narrativa per imparare a immedesimarsi nel modo di vedere gli altri;
- Studiare e leggere abitudini, stili di vita e storie degli altri;
- Ragionare sulle conseguenze delle proprie decisioni.

Molto spesso, durante il proprio operato, i professionisti si ritrovano ad utilizzare delle scorciatoie per far sì che possano immagazzinare ed elaborare informazioni più facilmente, riducendo lo stress derivante dalla necessità di mettere ordine in una realtà sempre più complessa. Per operare come professionisti riflessivi, gli assistenti sociali dovrebbero di conseguenza lavorare all'interno di modelli organizzativi che disincentivano la naturale tendenza degli essere umani a pensare per categorie.

Queste due scorciatoie sono spesso frutto di mancanza di tempo per lo svolgimento di determinati interventi. L'assistente sociale si ritrova spesso, infatti, in condizioni particolarmente difficili, nel momento in cui si ritroverà a dover pensare ad un intervento da realizzare in un tempo limitato. In questi casi, infatti, egli non avrà modo di riflettere sulla situazione e cadrà nelle trappole dell'atteggiamento giudicante e della categorizzazione. Un primo elemento per utilizzare al meglio il tempo a disposizione è quello che richiede il riconoscimento della persona in quanto tale; una seconda parola chiave è l'accoglienza; collegata ai primi due aspetti è la comunicazione, la quale presuppone ascolto attivo, attenzione ai segni non verbali.

Il servizio sociale implica, come abbiamo già accennato, che nulla venga dato per scontato e, dunque, che si immagini l'inimmaginabile. Pensare, ad esempio che la salita in ascensore possa essere per qualcuno un pezzo di vita è un'operazione mentale non scontata. Per le persone cosiddette "normali", i pezzi importanti della vita sono il divertirsi, l'uscire con il proprio partner o con gli amici. A nessuno verrebbe in mente che l'autorealizzazione possa passare da un viaggio in ascensore.

La professione di assistente sociale si rapporta costantemente con situazioni uniche e irripetibili. Ogni analisi e ogni intervento nel campo del servizio sociale ha una sua specificità, tanto che quello che inizialmente potrebbe sembrare un problema già visto, quando si scende più in profondità, si connota di elementi e variabili che lo rendono unico. In linea teorica, il professionista, munendosi di strumenti metodologici adeguati, dovrebbe essere in grado di valutare caso per caso i bisogni sociali. In realtà, l'assistente sociale si ritrova in una situazione simile a quella della scimmia con la trappola indiana, così come descritto da Pirsig (2011). Essa consisteva nell'immissione di riso in una noce di cocco da parte dei cacciatori, al fine di poter catturare la scimmia che ne sarebbe stata attratta. La trappola indiana rappresenta la metafora perfetta per parlare della difficoltà che gli esseri umani incontrano di fronte al cambiamento. La prima reazione che essi mettono in atto non è l'analisi delle novità, bensì la ripetizione di schemi mentali che portano ad assimilare il nuovo al già sperimentato. Il cosiddetto intuito non è altro, dunque, che una risposta automatica e irriflessa di schemi rimasti impressi nella memoria.

Al termine di quest'analisi, potremmo dunque essere in grado di affermare che la storia del servizio sociale è per certi versi un viaggio ininterrotto. Abbott definì, a tal proposito, il servizio sociale come "professione dei confini", la quale prende forma e si realizza nei punti di incontro tra mondi differenti. Bisogna avere buone gambe per andare avanti, essere allenati alla fatica, riflettere su ciò che si vuole fare, ma soprattutto imparare dai propri passi (Fazzi, 2015, pp. 7-11, 20, 24, 35-38, 76-89, 132-138, 144, 166).

1.3 Nuove prospettive per il servizio sociale

L'immagine che può rappresentare l'attuale situazione dell'assistente sociale in Italia è quella di un guado, ovvero un punto all'interno di un torrente che permette di passare da una riva all'altra. L'assistente sociale dovrà scegliere se attraversare e conquistare nuovi territori o arretrare su posizioni passate, con la consapevolezza di non poter rimanere in questa condizione di incertezza, pena la scomparsa e la perdita di senso dell'intera professione.

Accanto a sperimentazioni interessanti, gli assistenti sociali appaiono disincantati ed incapaci di descriversi e proporsi come professionisti portatori di conoscenze utili per far fronte ai problemi, ma anche per costruire processi innovativi di risposta, utili a tutti i cittadini. Il disincanto tirato qui in ballo, si riferisce ad una liberazione da uno stato di incantesimo, esprime la condizione di chi è ormai privo di illusioni; l'innovazione, invece, genera un senso comune, ovvero un qualcosa che viene condiviso da tutta la comunità (Allegri, 2012, p. 19).

Oggi ci troviamo in un momento di profondi cambiamenti che richiede una lucidità di giudizio, cercando di capire quali siano le linee di tendenza delle politiche sociali e quindi l'impegno che la professione deve assumersi a muoversi verso queste direzioni. Il servizio sociale si trova al centro di questi cambiamenti e deve imparare a gestirli senza rimanerne travolto, cercando di delineare il proprio ruolo rispetto ad essi. In questa prospettiva, l'assistente sociale è chiamato a non privilegiare una sola delle sue competenze, bensì egli dovrà collaborare su più fronti. Il suo ruolo rispetto alle decisioni maturate dalle politiche sociali non sarà quello di "spettatore passivo", soprattutto quando esse rischiano di collidere con i valori fondanti la professione. Ciò che la società si aspetta dal servizio sociale è l'avvio di un processo di influenzamento e orientamento delle politiche sociali verso la realizzazione dei principi di uguaglianza e coesione sociale (Dal Pra Ponticelli, 2010, pp. 15, 33, 155).

Ancora oggi, la figura dell'assistente sociale fatica ad acquisire autorità e rappresentanza nei luoghi di lavoro e nei contesti decisionali politico-istituzionali. In tale complessità, egli dovrà far valere le sue competenze e ridefinire la sua identità in virtù di condizioni sistemiche mutevoli.

L'ombra della crisi economica nel mondo del lavoro, la scarsità dei servizi, la frantumazione del *welfare*, hanno offuscato il lavoro dell'assistente sociale, divenuto sempre più un burocrate. Uno degli errori più frequenti che egli compie è quello di non dare il giusto riconoscimento e valore all'esperienza, la quale permetterebbe di apprendere quotidianamente nuovi strumenti e metodologie di lavoro utili per la pratica professionale. Per questo motivo, l'assistente sociale necessita di un continuo apprendimento, al fine di potersi rinnovare e di poter superare la staticità del tecnicismo e della burocrazia a favore di un diverso approccio che si fonda sulla riflessione nella pratica.

Tra le buone pratiche operative diamo rilievo a quelle che mettono al centro l'abilitare le persone allo sviluppo delle proprie capacità. Martha Nussbaum (2013) sostiene l'approccio alle capacità, inteso come possibilità per le persone di essere messe in grado di sviluppare le proprie capacità materiali, relazionali, di accesso e di contare su di esse per poter realizzare la propria vita.

L'altro filone di riflessione da seguire potrebbe essere l'analisi su quale sia considerata oggi l'identità del servizio sociale (Marcon, 2015, pp. 110-113).

Oggi il servizio sociale si trova, infatti, al crocevia di tre diversi mandati: sociale, professionale, istituzionale. Gli assistenti sociali si trovano, dunque, in uno stato di compressione tra diversi attori:

- I cittadini, che sono utenti, ma possono essere considerati anche *stakeholder*, e che chiedono un punto di equilibrio tra universalismo e particolarismo negli interventi professionali;
- L'organizzazione di appartenenza, che richiede efficienza nelle prestazioni, ma non riesce a garantire le condizioni strutturali utili all'efficacia;
- La società, che investe la professione di mandati ambigui.

Queste ragioni sono soltanto alcune di quelle che stanno alla base dell'immagine pubblica negativa del servizio sociale, che non rende giustizia alla professione, lasciando in ombra gli aspetti di promozione di legami sociali e di impegno nella comunità locale.

Nelle logiche innovative è la professione ad essere chiamata in causa con forza, nessuno lo farà al suo posto. Tra disincanto ed innovazione, la ricerca di un senso comune nel servizio sociale richiede di:

- Comportarsi da professionisti all'interno dell'organizzazione cui si appartiene;
- Attivare quelle capacità generative, innovative, che gli assistenti sociali hanno dimostrato di sapere utilizzare in molte occasioni;
- Tornare a lavorare nella comunità locale e rafforzare le competenze utili al passaggio dalla dimensione del caso a quella del lavoro di territorio;
- Sviluppare una mentalità di ricerca empirica orientata non solo alla ricerca di buone pratiche, ma anche all'analisi comparativa di progetti attuati in diversi territori, al fine

di rintracciare similitudini e differenze per suggerire protocolli operativi più consolidati e riconosciuti.

Si tratta di passare dall'auto-referenzialità all'etero-referenzialità. Solo chi possiede un baricentro consolidato può farlo e si auto-rinforza nel confronto con il mondo. Si tratta, infine, di attraversare il guado (Allegri, 2012, pp. 20-21).

Al momento attuale, anche il servizio sociale europeo si trova ad affrontare sfide comuni sia sul fronte dell'evoluzione dei bisogni, come l'invecchiamento della popolazione, il tema delle nuove povertà, l'integrazione tra le diverse etnie, sia sul fronte delle scelte di politica sociale. Il diffondersi di politiche di privatizzazione dei servizi e di logiche manageriali, che sta interessando anche il campo dei servizi sociali, ha condotto il focus del dibattito attuale relativo alla professionalità sugli effetti che le spinte al managerialismo producono al ruolo dell'assistente sociale, dato che il lavoro con il caso è inevitabilmente legato a temi più ampi che afferiscono alla sfera politica. Il mutamento delle politiche sociali, che ha interessato negli ultimi anni i Paesi europei, solleva alcune questioni sull'indebolimento per alcuni, e sul cambiamento per altri, delle competenze dell'assistente sociale. Vi è, da un lato il rischio di de-professionalizzazione per un adattamento alla logica organizzativa non sempre conciliabile con la logica di aiuto dei servizi alle persone, mentre dall'altro una presa d'atto del cambiamento in essere del ruolo assunto dall'assistente sociale nei servizi in modo differente rispetto a quello che aveva caratterizzato la nascita della figura professionale.

Sta sempre più maturando la consapevolezza che la pratica professionale sia influenzata profondamente dai fenomeni di quest'epoca, come la globalizzazione, che porta alla necessità di ripensare le metodologie proprie del servizio sociale per renderle più capaci di affrontare la complessità (Riva, 2012, pp. 22-23).

Definire, come oggi si sottolinea, le politiche sociali “*welfare* “plurale” e “delle responsabilità”, significa evidenziare l'importanza della partecipazione dei cittadini, dei soggetti privati, del terzo settore, delle parti sociali e la promozione della solidarietà sociale. Sostenere azioni che promuovano la giustizia sociale, in una fase storica in cui lo sviluppo si accompagna ad evidenti e persistenti fattori di diseguaglianza delle persone rispetto ai diritti primari, è impegno ineludibile. Valorizzare maggiormente la partecipazione dei cittadini significa ridurre il senso di estraneità e di passività, permettendo di individuare soluzioni condivise e maggiore responsabilità, anche ricorrendo all'innovazione con l'utilizzo delle nuove tecnologie.

Gli assistenti sociali, tesi tra società, istituzioni e bisogni dei cittadini, sono elemento fragile all'interno del sistema perché colpiti essi stessi dal fenomeno della precarietà che impedisce di dare continuità ad azioni mirate ad innescare processi di cambiamento. Oggi il “sociale” ha necessità assoluta di interconnessioni, di una lettura non parcellizzata dei bisogni delle persone e dei loro contesti di vita, di interventi di rete, di attenzione a fare risorgere e vitalizzare la comunità restituendole responsabilità e protagonismo.

Per costruire una scelta qualificante è necessario ri-appropriarsi di una dimensione comunitaria, mirando a una continuità quasi fisica con la comunità, tale da permettere di monitorare, comprendere e affrontare “insieme” il disagio. La dimensione comunitaria è

propria degli assistenti sociali e il rilancio della professione è legato anche al recupero di metodologie e spazi operativi, ora trascurati in favore del lavoro sui singoli casi, scelta imposta dalla emergenza quotidiana, ma anche dall'influenza di modelli remunerativi apparentemente più prestigiosi appartenenti ad altre professioni, che per altro contribuiscono a isolare e privatizzare il disagio, talvolta interiorizzandolo.

La professione dell'assistente sociale è divenuta con il tempo sempre più attenta alla conoscenza e valutazione dei bisogni delle persone ma anche alla costruzione di progetti di vita che permettano di utilizzare risorse istituzionali e non in modo attivo ed efficace. L'assistente sociale per le competenze gestionali e di programmazione proprie, può programmare, organizzare e gestire, in un'ottica imprenditoriale, un "bene servizio" commisurato alle reali aspettative del cittadino, promuovendo la partecipazione della comunità nella conoscenza e attivazione di risposte funzionali ai bisogni emergenti. L'assistente sociale, quindi, in coerenza con i principi operativi della professione può essere quel "manager dei servizi integrati", capace di coniugare esigenze individuali con prestazioni e servizi flessibili, partecipati, economicamente sostenibili (CNOAS, 2010, pp. 89, 92-93).

1.4. Libera professione: Yes, we can!

Il rapporto tra servizio sociale e libera professione non richiama solo la semplice forma giuridica, ma costringe a fare i conti con il proprio essere professionisti. Infatti, prima di essere liberi, occorre essere professionisti e ripensare la nostra identità in base alle opportunità di mercato vigenti. Si tratta di rivederci al nostro interno, di purificarci dalla nostra formazione pensata troppo spesso in sola chiave pubblica e di dotarci di strumenti tipici dell'impresa.

È quindi un percorso individuale, non certo collettivo: c'è infatti chi l'impresa ce l'ha nel sangue fin dalla nascita, e chi invece per tutta la vita vuole essere un dipendente, vuole alimentarsi di dipendenza e quindi non ha alcun interesse a mettersi in gioco sul mercato. Generalmente ci si accosta alla libera professione con umiltà. Quest'ultima non è debolezza, ma forza, necessaria per scrostarci da tutte le corazze ideologiche e culturali che negli ultimi anni ci hanno costretti a sentirci professionisti e ad evitare il gioco del mercato, che la professionalità richiede.

La libera professione non è il precariato, essa è sia libera (cioè scelta senza condizionamenti), sia professione (cioè competenza reale). Ciò per dire che alla libera professione giunge l'assistente sociale maturo, spesso svezzato nella dipendenza, dopo percorsi formativi ed esperienziali particolari, con la volontà di reggere compiti e responsabilità senza intermediazione di un'organizzazione (Albano, 2011, pp. 11-12).

L'esercizio della libera professione è caratterizzato, in questo come in altri settori, da alcune peculiarità che ne connotano modi, tempi e costi di espletamento. Affinché si possa parlare di libera professione, è necessario che l'assistente sociale possieda i seguenti requisiti:

1. **Creatività:** La capacità di inventare cose nuove, originali, e soprattutto utili, è solitamente uno dei requisiti chiave per poter avere successo nel lavoro. In questo caso non si tratta di oggetti ma di processi innovativi;
2. **Capacità di interpretazione della realtà:** Capacità di lettura dei bisogni sociali, in maniera tale da poter rispondere in maniera adeguata sul mercato, offrendo servizi sempre più idonei a soddisfare le richieste dei cittadini;
3. **Capacità di cambiare rapidamente:** Il libero professionista deve saper innovare continuamente il proprio lavoro;
4. **Capacità di fornire risposte diversificate:** Ogni imprevisto che emerge dal contesto in cui si opera non rappresenta un problema, bensì una sfida per affermarsi con maggior profitto sul mercato;
5. **Capacità di comunicare:** Saper stare in relazione con gli altri e comunicare sé stessi e le proprie proposte con sintesi, chiarezza ed efficacia costituiscono i requisiti fondamentali per un libero professionista in quanto tale;
6. **Capacità di gestione dei rischi:** Sopportare il rischio di impresa ed accettare l'incertezza circa gli esiti delle attività imprenditoriali intraprese (Gui, 2009, pp. 167-169).

Se il vecchio *welfare* richiedeva ruoli e prassi rigide, ciò non avviene nel nuovo. Prestazioni a mercato, servizi sempre più personalizzati e tendenziale iperindividualizzazione dei singoli nella società richiedono professionisti flessibili, multicompetenziali e fortemente orientati al cliente. Nel vecchio *welfare* i cittadini non sceglievano di avere a che fare con l'assistente sociale, quasi sempre erano costretti a farlo, mentre molte prestazioni del nuovo *welfare* sono volontarie e partono dai bisogni dei richiedenti.

In questa prospettiva, assume particolare rilievo l'idoneità a svolgere un lavoro, la cui valutazione risulta basilare per il proprio percorso di professionalizzazione. Di conseguenza gli assistenti sociali italiani dovranno compiere lo sforzo di mettersi in gioco in maniera diversa, cercando di immaginarsi e di volersi come capaci non per status giuridico, ma per l'effettiva abilità di saper eseguire certi compiti. Si sta passando, insomma, da un paradigma dell'essere ad uno del saper fare, nel quale la parola d'ordine è competenza, intesa come capacità del professionista di integrare nel lavoro conoscenze e abilità possedute e finalizzate ad un fare produttivo.

Ogni progetto imprenditoriale parte da un'idea. Essa è frutto di un'intuizione rispetto a un possibile progetto da trasformare in attività economica, ma per far sì che produca qualcosa, si deve fare in modo di verificare la sua possibilità di realizzazione. L'idea deve avere in sé una potenzialità di interesse da parte della clientela, la quale decide il nostro successo o fallimento. Una volta delineata la propria idea, l'imprenditore sociale dovrà definire il prodotto ed i suoi standard attraverso l'analisi delle domande di mercato, la predisposizione degli obiettivi dell'impresa e la successiva comunicazione dell'identità (mission della propria impresa) e dei servizi offerti al mercato.

La percezione comune dell'utilità dell'assistente sociale è ancora oggi quella dell'impiegato pubblico, visto che in maggioranza è ancora lì: il mercato privato non lo cerca, né l'assistente sociale esprime interesse a ciò. Trattandosi di un mercato competitivo nel quale l'assistente sociale non è abituato a essere presente, e considerata l'importanza di iniziare a sperimentarsi, ne consegue la necessità oggettiva di mediare la propria attività di dipendenza con le mille opportunità, pur presenti, di esercitare piccole esperienze di libera professione. Parliamo quindi di assistenti sociali che provano a fare impresa in aggiunta all'attività dipendente. Questa è certamente una forma ibrida di libera professione, ma a noi assistenti sociali oggi preme partire da questa sperimentazione per poter assaporare i meccanismi del libero mercato professionale, che in quanto tale ha i suoi rischi (Albano, Bucci, & Esposito, 2008, pp. 37-47, 73-95).

La libera professione può essere svolta sia individualmente, che in forma collettiva. Tra le possibili forme di esercizio individuale vi sono:

1. **La collaborazione occasionale:** Per il nostro Ordinamento, per rapporti di lavoro occasionali si intendono quelli della durata complessiva di trenta giorni durante tutto l'anno solare, a meno che il corrispettivo della prestazione non sia superiore ai cinquemila euro;
2. **La collaborazione coordinata e continuativa:** Rapporto di lavoro caratterizzato da requisiti di continuità, coordinazione con il committente, prestazione d'opera prettamente personale;
3. **La collaborazione a progetto:** Il rapporto di lavoro deve essere ricondotto a un progetto;
4. **L'esercizio libero professionale con partita IVA.**

Le forme di esercizio collettivo sono, invece:

1. **La società:** Organizzazioni di persone e di mezzi create dall'autonomia privata per l'esercizio in comune di un'attività produttiva;
2. **La cooperativa:** Si caratterizza per il suo scopo mutualistico. Esso è l'attitudine di procurare ai soci beni o servizi a condizioni più vantaggiose di quelle che otterrebbero dal mercato;
3. **L'ONLUS:** Enti privati residenti in Italia con vocazione solidaristica, che agiscono esclusivamente per il perseguimento di finalità sociali;
4. **L'associazione di promozione sociale:** Sono considerate tali le associazioni riconosciute e non, i movimenti, i gruppi e i loro coordinamenti o federazioni costituiti al fine di svolgere attività di utilità sociale a favore di associati o di terzi, senza finalità di lucro;
5. **Il patronato:** Possono costituirsi e gestire gli istituti di patronato e di assistenza sociale le confederazioni e le associazioni nazionali di lavoratori che: siano costituite e che operino in modo continuativo da almeno tre anni, abbiano sedi proprie in almeno

un terzo delle regioni ed almeno un terzo delle province del territorio nazionale, dimostrino di possedere i mezzi finanziari e tecnici necessari per la costituzione e la gestione degli istituti di patronato e di assistenza sociale, perseguano, secondo i rispettivi statuti, finalità assistenziali;

6. **L'impresa sociale:** Si tratta di un'organizzazione privata, la quale è senza scopo di lucro ed esercita stabilmente ed in via principale un'attività economico-organizzativa per la produzione e lo scambio di beni e servizi di utilità sociale, comunque diretta a realizzare finalità di interesse generale.

Sia nel caso dell'impresa individuale, sia in quello dell'impresa collettiva, sia in quello più semplice del pubblico dipendente, diventa dunque necessario saper costruire il proprio progetto d'impresa. Se a ciò l'università poco prepara, è invece il caso di attrezzarsi e di crearsi le competenze necessarie per essere vincenti. Con un settore pubblico con sempre meno risorse e con un chiaro passaggio dal *welfare* al libero mercato, è il caso di farci trovare preparati. Il privato sociale ha già da oggi bisogno di professionisti preparati alla progettazione e alla gestione, sta a noi prepararci e presentarci. Se invece vogliamo creare noi la nostra impresa, non possiamo che dare il nostro massimo impegno per risultare vincenti. In tutto ciò la formazione all'impresa sociale non può che fare un gran bene non solo ai professionisti interessati, ma anche e specialmente alla comunità tutta, bisognosa oggi come non mai di bravi manager sociali (Albano, 2011, pp. 12-14).

SECONDA PARTE

2.1 Competenze e modalità di esercizio progettuale

Una delle possibili declinazioni della libera professione, per quanto concerne il servizio sociale, è la progettazione. Il termine stesso, etimologicamente, significa gettare in avanti, ovvero ideare interventi al fine di produrre cambiamenti. Per poter fare ciò, è necessaria una lettura della realtà, sulla base della visione che noi abbiamo della stessa. Solitamente il termine visione viene utilizzato per indicare un modo attraverso il quale poter uscire da un groviglio concettuale e pragmatico, quando in realtà rappresenta una linea d'orizzonte da raggiungere, un mondo a venire. Se ad esempio pensassimo ad un politico, o a un ricercatore non potremmo non notare che costoro lavorano secondo dei progetti, i quali molto probabilmente portano al proprio interno delle visioni o dei frammenti di visioni, oppure, nel caso opposto, può trattarsi di progetti che ne siano del tutto privi; in entrambi i casi questa cosa non può lasciarci indifferenti di fronte alla questione se si possa apprendere la creazione di visioni e come questo accada (Vergani, & Sclavi, 2012, pp. 21-22).

Una visione, in quanto tale, ci aiuta ad avere uno sguardo sulla realtà che ci circonda e ad analizzare i bisogni in essa presenti. Quest'ultimi non sarebbero altro che una mancanza, un'assenza o un'insufficienza di qualcosa che non dovrebbe difettare pena un'iniquità, una sopraffazione o comunque una difficoltà. Si tratta di un'idea molto parziale, motivo per cui si ritiene necessario fare delle distinzioni ed ampliare il concetto, parlando di diverse tipologie di bisogno. Alla luce di ciò, si può affermare che il concetto di bisogno sia espressione di un senso comune diffuso, il quale se da un lato risulta molto utile per prendere posto nel mondo, da un altro punto di vista si tratta di una forma di pensiero che sospende il dubbio e impedisce di acquisire una conoscenza adeguata di ciò che esso stesso dà per scontato.

L'idea che un bisogno sia espressione di un senso comune diffuso significa misurarsi con qualcosa che nega la legittimità a qualsiasi lavoro sul riconoscimento della sua origine sociale e abbandonare la concezione secondo la quale il bisogno si identifica come un fatto naturale (Vergani, 2010, pp. 43-47).

Quando si progetta, molto spesso lo si fa in contesti nei quali operare risulta difficile. Per contesti difficili nella maggior parte dei casi si intendono quelli nei quali vi è una distanza di natura tra i beneficiari e il consesso di attori pubblici, privati, enti finanziatori e progettisti che si muovono in tale spazio; contesti nei quali chi promuove il progetto si attende una ricaduta sulla collettività intera, ovvero sui beneficiari ultimi ai quali verrà sensibilmente migliorata la vita. Si progetta prima di tutto nei confronti di persone, senza le quali il progetto non ha ragion d'essere. Nello specifico, solitamente si attua una distinzione tra beneficiari finali e beneficiari intermedi di un progetto, secondo la quale i primi rappresentano i destinatari ultimi ai quali il progetto si rivolge, mentre i secondi sono i soggetti che attraverso il progetto l'assistente sociale può decidere di rafforzare, in quanto si ritiene importante il rapporto tra quest'ultimi ed i beneficiari finali.

L'assistente sociale libero professionista, al fine di poter progettare in maniera corretta, dovrà innanzitutto definire il settore nel quale intende operare concretamente. Per poter scegliere il settore nel quale svolgere l'intervento, è necessario compiere un'attenta analisi delle opportunità. Tale analisi dovrebbe concentrarsi su diversi aspetti che chiamiamo elementi di analisi. Un settore può essere selezionato perché è ritenuto strategico, perché risponde alla *mission* di chi decide di progettare, perché esiste un'esperienza pregressa. Una volta definito il settore, il primo dovere di chi si sta avviando in questo processo è quello di cercare e mettere a disposizione informazioni utili sia sulla tematica, sia sul territorio, che sui beneficiari scelti, e di informarsi sui contenuti di tale base conoscitiva.

Tutti gli esseri umani agiscono per interesse, per cui non esistono scelte giuste o sbagliate rispetto al settore, ma tutto dipenderà dall'approccio che si avrà nei confronti del progetto. Ogni interesse è positivo in quanto spinge ad agire, a prescindere dalla sua natura, purché questo non finisca per coincidere con il fine ultimo del progetto.

Una volta definito il contesto nel quale si opererà, è importante capire chi aderirà al progetto e in che termini. A tal proposito, Stroppiana (2009), si è soffermato sull'importanza di coinvolgere più *stakeholder* (portatori di interesse) nella costruzione del progetto che si intende realizzare. Ciò risulta importante se si vuole essere efficaci nel cambiare un dato status quo; di fatti uno dei compiti degli *stakeholder* sarà quello di condividere una propria visione della realtà filtrata dal proprio punto di vista e dai propri interessi. Dato che il cambiamento passa attraverso il tessuto connettivo del territorio e dei soggetti che in esso si muovono, non si può pensare ad un cambiamento profondo e duraturo se in esso non si coinvolgono i protagonisti che costituiscono le cellule di una società o collettività. Alla luce di quanto appena detto, c'è bisogno di una molteplicità di vedute per riuscire a conoscere bene ciò su cui si è deciso di lavorare, e per ottenere un cambiamento durevole in una qualunque realtà, la prima cosa da fare è osservare tutte le sue sfaccettature, soprattutto quelle meno evidenti.

Il secondo livello d'analisi compiuta da parte dell'assistente sociale è quella centrata sui problemi. Alla base di ciò sta il fatto che se si parla di un cambiamento da voler produrre, lo si fa perché si percepisce un qualcosa che nel contesto da analizzare non va. L'analisi dei problemi ci aiuta a capire cos'è che non va, che non ci piace, che vogliamo che cambi. Essa parte da tre sottofasi:

- Raccolta e registrazione dei problemi;
- Verifica sulla comprensione;
- Costruzione dell'albero dei problemi.

Il primo passaggio consiste in un primo momento di preparazione di chi conduce la progettazione, seguito da una raccolta e da una prima analisi dei problemi, che avviene tramite l'utilizzo di diversi strumenti, quali statistiche, studi, pubblicazioni, sollecitati nella maggior parte dei casi tramite *brainstorming*.

In questa prospettiva, la formulazione di ciascun problema, affinché risulti svolta in maniera corretta, necessita del possesso di requisiti quali:

- **L'espressione in termini negativi:** è necessario aggiungere aggettivi negativi al termine per far capire che si è in presenza di un problema;
- **L'oggettività:** i problemi non devono essere elaborati sulla base dei propri giudizi personali, ma devono essere considerati in quanto tali;
- **La formulazione univoca:** chiunque li legge dovrebbe capire la stessa cosa purché tale idea rispecchi esattamente l'idea di colui che l'ha espressa;
- **La specificità:** un problema per poter essere definito tale deve essere specifico;
- **La mancanza di soluzioni insite nella formulazione del problema:** è forse l'errore più frequente e più difficile da gestire, in quanto la nostra mente non è abituata a ragionare sui problemi, ma sulle soluzioni.

Un secondo passo da compiere per l'analisi dei problemi sarà quello della verifica sulla comprensione degli elementi finora analizzati, mediante la sottoposizione di ciascuno *stakeholder* a domande riferite a quest'ultimi. A questa fase seguirà, infine, la costruzione dell'albero dei problemi, ovvero una struttura che mostra i legami causa-effetto esistenti tra i problemi identificati dagli attori. Partendo dunque dal presupposto che non esistono problemi senza cause, e che quest'ultime non avrebbero ragion d'essere se non fossero correlate ad effetti, tramite l'albero dei problemi si intende mettere in relazione questi due elementi. Tuttavia, durante la costruzione dell'albero dei problemi, si potrebbe incorrere in diverse trappole, quali:

- **Problemi a matryoska:** Ci si trova in questa situazione quando due problemi non possono essere posti in relazione secondo un rapporto causa-effetto semplicemente perché sono l'uno contenuto nell'altro, ovvero, uno è generale e l'altro specifico;
- **Problemi travestiti:** Sono problemi che apparentemente sembrerebbero nuovi ma in realtà esprimono lo stesso concetto di altri;
- **Problemi circolari:** Problemi che potrebbero benissimo essere visti come l'uno effetto dell'altro e viceversa.

Il terzo momento dell'analisi è quello dell'analisi degli obiettivi. La definizione di obiettivo è quella di beneficio per un beneficiario. Se non ci fosse dietro un vero problema, non ci potrebbe logicamente essere un obiettivo. Quest'ultimo, per essere ben formulato, deve avere determinati requisiti:

- Non deve implicare azioni o strategie di qualsivoglia natura;
- Deve essere possibile e ragionevole raggiungerlo in un tempo determinato;
- Il verbo con il quale lo si esprime deve essere coniugato al participio passato, in quanto si tratta di un punto di arrivo e non di partenza;

- Deve essere desiderabile sotto i punti di vista degli attori coinvolti;
- Il soggetto deve essere chiaramente espresso;
- La formulazione deve evitare di menzionare le negatività espresse dai problemi anche se collegate a una loro riduzione.

Gli obiettivi vanno, inoltre, distinti in generali e specifici. Gli obiettivi specifici costituiscono quelli ai quali tende ogni fibra del progetto, descrivono il punto d'arrivo di quello che si vuole fare; quelli generali rappresentano i benefici che il progetto contribuisce a raggiungere successivamente al raggiungimento del suo scopo. Gli obiettivi specifici sono strettamente correlati ai risultati, in quanto essi rappresentano i servizi offerti in termini di benefici che il progetto si impegna ad erogare per il loro raggiungimento, mentre le attività rappresentano le azioni che permettono al progetto di creare gli outputs necessari per il soddisfacimento degli obiettivi indicati nei risultati, e per le quali la selezione avviene mediante tre macrofasi:

- **Prima individuazione delle attività:** ciò avviene preferibilmente mediante *workshop*;
- **Verifica degli elementi critici;**
- **Presentazione del prodotto finale;**

In particolare, per quanto attiene alla seconda delle tre macrofasi, vi sarà una redazione delle variabili delle quali tener conto nel momento in cui si ragiona sulle attività da pianificare all'interno di ciascun risultato. Procedendo dal basso verso l'alto, le variabili che l'assistente sociale dovrà analizzare saranno:

- **La variabile contestuale:** essa mette luce sui possibili ostacoli, che si potrebbero frapporre nel raggiungimento dei risultati, aventi natura spaziale o temporale;
- **La coscienza del bisogno:** essa si sofferma sul fatto che durante il brainstorming gli *stakeholders* individuano dei problemi, che se pur reali, non vengono percepiti come tali dai beneficiari finali;
- **La predisposizione:** mette luce sui possibili ostacoli che si potrebbero frapporre al raggiungimento dei risultati quando si dà per scontato che tutti gli individui abbiano le stesse potenzialità e che una determinata azione abbia effetti analoghi su tutti i destinatari;
- **Capacità:** Come già affermato precedentemente, essa è una caratteristica fondamentale per fare impresa e dunque operare in maniera autonoma, ed è una variabile che a sua volta può essere suddivisa in:
 1. Saper fare - *know how*;
 2. Saper essere – comportamenti.

Il saper fare mette luce sugli ostacoli che vi potrebbero essere al raggiungimento dei risultati se mancassero le competenze necessarie; il saper essere tocca, invece, la sfera

dei comportamenti. Come ci si presenta agli altri e come con gli altri si interagisce è a volte altrettanto importante delle competenze che si posseggono. Le abilità servono poco se mancano i giusti comportamenti.

- **Convinzioni:** La presenza o assenza di questa variabile è un fattore determinante per il successo o il fallimento del progetto. Senza le convinzioni si potrebbero raggiungere i risultati, ma il progetto non riuscirebbe a raggiungere gli obiettivi specifici.

Affinché si possano valutare successo o insuccesso del progetto, è necessario, inoltre, che vengano poste in essere delle continue attività di monitoraggio e di valutazione delle attività svolte. Per monitoraggio si intende un processo continuo che accompagna il progetto dall'inizio della sua realizzazione fino alla chiusura dello stesso (la domanda alla quale ci si sottopone durante il monitoraggio, infatti, è: «Stiamo facendo le cose come previsto?»). Per valutazione si intende, invece, un insieme di verifiche che si svolgono in un momento dato, che vengono messe in atto da soggetti esterni al management, e quasi sempre è richiesta e commissionata da un ente finanziatore, finanziata con fondi esterni al budget del progetto (la domanda alla quale la valutazione vuole dare risposta è: «Stiamo facendo le cose giuste?») (Stroppiana, 2009, pp. 16-18, 34-37, 40-42, 55-74, 83-85, 115-128, 140-164, 246-247).

2.2 Strumenti idonei all'esercizio delle competenze progettuali

Chiunque desideri progettare si avvarrà di strumenti idonei allo sviluppo delle diverse fasi del progetto stesso. Nello specifico, una volta svolto un *workshop*, durante il quale ciascuno dei soggetti coinvolti esprimerà le proprie opinioni rispetto alla tematica dell'incontro ed elaborerà dei problemi, scrivendoli su di un cartoncino, si cercherà di costruire il cosiddetto albero dei problemi. Quest'ultimo prevedrà un'analisi di ciò che finora è stato osservato, prima ancora della realizzazione di uno schema che consideri i problemi secondo un rapporto causa-effetto.

Come già accennato precedentemente, al momento della costruzione dell'albero dei problemi si potrebbe cadere in trappole, quali:

- Problemi matrioska;
- Problemi travestiti;
- Problemi circolari.

La prima tipologia si riferisce a quei problemi che non possono essere considerati in una logica causa-effetto, semplicemente perché l'uno è contenuto nell'altro, uno è generico e l'altro specifico. Sull'albero non possiamo inserire entrambi. La soluzione migliore sarebbe quella di rendere specifico anche il problema più generico, dettagliando le pratiche delle quali stiamo parlando; I secondi sono, invece, quei problemi che sembrano nuovi ma che in realtà esprimono un significato simile a quelli precedentemente analizzati, con parole diverse. In questo caso la soluzione sarà attaccare un cartoncino sopra l'altro, in maniera tale da non rendere visibile il secondo (nella maggior parte dei casi il cartoncino sovraordinato all'altro è quello più ampio, se i due problemi non sono identici); La terza trappola nella quale si potrebbe incorrere è quella dei problemi circolari. Si fa riferimento ad essi nel caso in cui si fosse in presenza di due problemi che potrebbero facilmente essere l'uno causa dell'altro e viceversa. Questi due problemi saranno collocati nell'albero come uno causa e l'altro effetto. Nel caso in cui, per esempio, si fosse in presenza di problemi matrioska, il problema specifico sarebbe la causa, mentre il problema generico rappresenterebbe l'effetto.

L'albero si inizia a costruire quando tutti i problemi sono emersi e sono stati discussi. La sua realizzazione avviene a partire dal problema di partenza. Successivamente si chiederà ai partecipanti di nominare un altro problema che sia direttamente collegato a quello iniziale. L'albero può essere costruito a partire da qualsiasi problema, mentre nella fase di verifica per la comprensione sarà necessario essere tutti d'accordo. Prima di passare ad un nuovo cartoncino, è dunque un passaggio obbligato ottenere il consenso di tutti i partecipanti.

Nella fase di analisi degli obiettivi, il progettista, in considerazione dei problemi finora analizzati, dovrà tradurre quest'ultimi in benefici. Per far questo, egli utilizzerà un particolare

strumento, detto albero degli obiettivi. Un obiettivo, affinché risulti ben formulato, dovrà possedere determinati requisiti:

- Non deve implicare né sottintendere azioni o strategie di qualsivoglia natura;
- Deve essere possibile e raggiungibile in un tempo determinato;
- Essendo un punto di arrivo e non di partenza, essi devono essere formulati usando il verbo al participio passato e non all'infinito;
- Deve essere desiderabile sotto i punti di vista degli attori coinvolti;
- Deve essere chiaramente espresso;
- La formulazione deve evitare di menzionare le negatività espresse dai problemi.

Nell'albero dei problemi permangono i legami causa-effetto emersi nella discussione sui problemi attraverso una logica di strumento-fine. La lettura dell'albero degli obiettivi si fa partendo dall'alto, ogni livello deriva dal sottostante e ogni livello porta al sovrastante. E' importante passare in rassegna i legami esistenti tra gli obiettivi, in modo da verificare se la trasposizione tra i problemi e gli obiettivi sia stata fatta correttamente e i legami del primo albero siano ancora validi sul secondo oppure se risulta necessario formulare in maniera più precisa qualche obiettivo. E' opportuno precisare che gli obiettivi individuati in questa fase non corrispondono a quelli del progetto, rappresentando semplicemente la situazione che si avrebbe qualora venissero risolti tutti i problemi individuati.

Nella fase di formulazione, tutti coloro che prenderanno parte al progetto utilizzeranno uno strumento denominato "Quadro logico". Parlare di quest'ultimo *tout court* non è possibile, in quanto non è univocamente definibile. In generale potremmo dire che il "Quadro logico" può essere utilizzato per diversi fini, tra i quali annoveriamo quello della formulazione e presentazione di una proposta progettuale. Esso si presenta sotto forma di matrice composta da 4 righe e 4 colonne, delle quali la prima è la più importante ed è quella che si deve riempire per prima perché è ad essa che si appoggiano le altre tre colonne della matrice, secondo logiche e finalità diverse. La logica di intervento è composta da quattro livelli:

- **L'obiettivo specifico:** E' l'obiettivo a cui tende ogni fibra del progetto. Descrive il punto d'arrivo di quello che si vuole fare. Determina, se raggiunto, il successo del progetto e se non raggiunto il suo fallimento. Alcuni lo definiscono come perno centrale o centro di gravità del progetto stesso (si collocano nella seconda colonna della logica di intervento);
- **L'obiettivo generale:** Sono i benefici che il progetto contribuisce a raggiungere successivamente al raggiungimento del suo scopo, detto diversamente sono gli obiettivi di medio e lungo periodo. Essi rappresentano benefici che l'intervento in quanto tale non si propone di raggiungere direttamente, ma al raggiungimento dei quali darà un valido contributo (si collocano nella prima colonna della logica di intervento);

- **I risultati:** Sono i servizi espressi in termini di benefici, che il progetto si impegna ad erogare ai beneficiari finali o intermedi per poter arrivare a raggiungere l'obiettivo specifico. Detto diversamente, essi sono gli obiettivi strumentali allo scopo del progetto (si collocano nella terza colonna della logica di intervento);
- **Le attività:** Sono le azioni che permettono al progetto di creare quei prodotti o *outputs* necessari per raggiungere gli obiettivi descritti nei risultati, e per poter quindi dare corpo ai servizi di cui il progetto ha bisogno. Costituiscono ciò che il progetto fa o fa fare a terzi (si collocano al livello più basso della logica di intervento).

Come qualsiasi strumento, anche il “Quadro logico” presenta dei punti di forza e dei punti di debolezza. I primi sono così riassumibili:

- Obbliga ad una riflessione approfondita sugli obiettivi ai tre livelli in cui questi sono esplicitati (generali, scopo e risultati), collegando il progetto più saldamente al territorio nelle sue strategie di sviluppo con gli obiettivi generali e alla situazione reale dei beneficiari dei beneficiari reali con i risultati e lo scopo;
- Riconduce le attività di progetto a obiettivi strumentali (i risultati) che a loro volta appaiono strumentali al raggiungimento dello scopo;
- Consente di esaminare il contesto del progetto con maggior accuratezza e metodo attraverso le ipotesi e l'attenzione al rischio;
- Permette un più facile monitoraggio di efficacia e di contesto;
- Suggerisce un coinvolgimento del territorio;
- Suggerisce la pratica di partire dai problemi degli attori come chiave per la sua costruzione, invece che dalle attività e dalle capacità degli organismi esecutori.

Quanto ai punti di debolezza, essi sono così riassumibili:

- Ingabbia la descrizione dell'intervento su 4 livelli creando difficoltà nella collocazione dei prodotti, la cui descrizione viene richiesta separatamente dagli enti finanziatori;
- Non prende in considerazione i tempi e le eventuali interconnessioni delle azioni che appaiono sulla matrice slegate tra di loro e dei risultati;
- Non lascia sufficiente spazio né ai risultati di processo, né alle attività trasversali che non è definito dove collocare nella matrice;
- Il significato dei livelli della logica di intervento non è immediatamente comprensibile né esplicitabile agli attori presenti sul territorio;
- Non prevede indicatori per le ipotesi.

Dopo aver sviluppato le fasi di definizione del settore, di analisi, e quella di formulazione, si giungerà alla fase di realizzazione del progetto. Quest'ultima si suddividerà in sottofasi, quali:

- La fase di preparazione: qui si definisce e condivide con tutti gli *stakeholder* il documento progettuale in tutti i suoi dettagli;
- La fase della messa in opera vera e propria;
- La fase di uscita di scena degli esecutori del progetto con il passaggio del testimone ai partner ritenuti più idonei ad assicurare la sostenibilità dei benefici prodotti dopo aver trasferito le competenze e le capacità necessarie e aver verificato la copertura dei costi di mantenimento dei benefici stessi.

Nella fase di preparazione alla gestione vera e propria del progetto, in particolare, gli enti esecutori hanno la possibilità di imbastire e cominciare a dare forma ad alcuni strumenti di gestione e pianificazione che si possono rivelare di grande supporto nel lavoro di esecuzione dell'intervento. Spesso tutti o alcuni di questi strumenti si preparano contestualmente alla presentazione del progetto agli enti finanziatori, ma anche in questo caso sarà opportuno ritornarci sopra nel momento di dar seguito all'esecuzione dell'intervento.

Gli strumenti ai quali si fa riferimento sono i seguenti:

1. Il diagramma dei tempi, o diagramma di Gant: consente di visualizzare graficamente la durata delle attività e le interconnessioni temporali tra quest'ultime. Viene chiamato così in nome di colui che ha proposto l'utilizzo di questo strumento, ovvero Henry Gant, ideatore tedesco della seconda decade del Novecento. Si tratta di una matrice nella quale si inseriscono le attività al livello di dettaglio desiderato come intestazione delle righe e le unità di tempo a intestazione delle colonne. Sulla matrice si visualizzano graficamente gli incroci che indicano la durata di ogni singola attività in corrispondenza del periodo nel quale si prevede che avrà luogo. Leggendo il diagramma per righe orizzontali si ha la panoramica relativa alla tempistica in cui l'azione si prevede che si svolga; Leggendolo per colonne si ha la mole di lavoro pianificata per unità di tempo e le concatenazioni eventuali di ogni attività con altre attività;
2. Il diagramma delle risorse umane: consente di mostrare le risorse umane che il progetto ha pianificato di utilizzare per ogni singola attività ed unità di tempo. Si tratta di una matrice nella quale si inseriscono le attività al livello di dettaglio desiderato come intestazione delle righe, le unità di tempo a intestazione delle colonne e le risorse umane negli incroci corrispondenti;
3. Il diagramma delle risorse fisiche: consente di mostrare le risorse fisiche che il progetto ha pianificato di utilizzare per ogni singola azione e per unità di tempo;
4. Il diagramma delle risorse finanziarie: Per poterlo redigere è necessario un lavoro preliminare sul territorio per reperire il costo unitario delle risorse descritte nei

- diagrammi precedenti. Sarà altresì necessario dare un valore finanziario anche ai contributi che gli attori chiave mettono a servizio del progetto;
5. Il diagramma incrociato delle risorse: è possibile incrociare su di un solo diagramma tutte le informazioni raccolte in precedenza ponendo in un'unica matrice:
 - Le attività a intestazione delle righe;
 - Le unità di tempo a intestazione delle colonne;
 - Tutte le informazioni sulle responsabilità e le *milestone*.
 6. Il diagramma delle responsabilità: è articolato in responsabilità primaria e di supporto, assegnate rispettivamente a ciascuno dei membri dello staff dell'ufficio di progetto. Questo strumento, se letto per riga, consente di visualizzare per ogni azione chi sono i responsabili primari e di supporto; se letto per colonna consente di stabilire se le responsabilità sono equamente suddivise tra le risorse o se alcune risorse umane rischiano di essere troppo oberate di impegni rispetto ad altre (Stroppiana, 2009, pp. 69-86, 112-127, 137-138, 209-221).

Conclusioni

Il seguente elaborato si è dunque concentrato sulla tematica “Libera professione nel servizio sociale” e in particolare sul “ruolo progettuale dell'assistente sociale libero professionista”, partendo dall'evoluzione del servizio sociale, dal secondo dopoguerra fino ai nostri giorni. Successivamente, ci si è soffermati sul fatto che soltanto attraverso l'utilizzo di un certo livello di riflessività è possibile comprendere la soluzione da poter adottare rispetto ai cambiamenti in atto nella nostra società e rispetto all'emergere di una nuova concezione della professione di assistente sociale. La libera professione è stata dunque raffigurata come una possibile modalità operativa da adottare in alternativa alla dipendenza, mentre la progettazione sociale è stata vista come una possibile chiave di lettura della libera professione stessa.

Ad ogni modo, attualmente, l'esercizio di questa modalità operativa, sebbene sia stato adottato da molte discipline, non è ancora molto diffuso nel servizio sociale. La ragione di ciò va ricercata nel fatto che questa professione nasce e si sviluppa nella dipendenza, motivo per cui molti non hanno ancora idea di cosa si intenda concretamente per libera professione e che competenze richieda il suo esercizio.

Rispetto alla tematica trattata, sono dell'avviso che, data la carenza di informazioni da parte della maggioranza degli assistenti sociali, soprattutto qui in Italia, vi sia il bisogno di promuovere delle vere e proprie campagne che abbiano lo scopo di ampliare le loro prospettive professionali. Ritengo, inoltre, che tale mancanza non sia tanto una colpa per gli operatori sociali, quanto un qualcosa riconducibile al fatto che l'università poco ci prepara rispetto a queste evenienze e poco ci dice rispetto ai metodi idonei ad affrontarle. Infatti, considero interesse privato quello di tenersi informati rispetto ai cambiamenti sociali e

normativi, in maniera tale da non farsi trovare impreparati rispetto al verificarsi di determinate circostanze.

Come già accennato nel capitolo 4, vi sono diversi modi di fare impresa sociale. La difficoltà dell'esercizio di tale modalità operativa, potrebbe essere rappresentata, secondo me, dall'esigenza di misurarsi con il libero mercato e cercare di fondare l'impresa, tenendo conto dei requisiti da esso richiesti. Ciò che si chiede all'assistente sociale che vuole fare impresa è di avere un certo livello di creatività, nonché una capacità adattiva, affinché venga fuori un prodotto unico nel suo genere e che possa soddisfare i bisogni dei beneficiari finali dell'intervento.

In un periodo di profonda crisi nazionale e quindi non solo professionale, è importante riflettere sulla libera professione, intendendola come possibile via di uscita e modalità di affermazione del proprio essere assistenti sociali, rendendo anche soggetti terzi consapevoli dell'importanza di questa professione.

Riferimenti bibliografici

Albano, U. (2011). Servizio sociale e libera professione. Istruzioni per l'uso. *Dimensione professionale*, 9, 11-14.

Albano, U., & Bucci, L. Esposito, D. (2008). *Servizio sociale e libera professione: dal lavoro dipendente alle opportunità di mercato*. Roma: Carocci Faber.

Allegri, E. (2012), Tra disincanto e innovazione: la ricerca di un senso comune nel servizio sociale. *Prospettive Sociali e Sanitarie*, 9, 19-21.

Consiglio Nazionale Ordine Assistenti Sociali. (Ed.). (2010). Riflessioni sul servizio sociale oggi. *CNOAS*, 2, 89-93. Recuperato da <http://www.serviziosociale.com/saperi/le-nostre-qtecheq/articoli/item/678.html>.

Dal Pra Ponticelli, M. (2010). *Nuove prospettive per il servizio sociale*. Roma: Carocci Faber.

DM 3 Novembre 1999, n. 509, Regolamento recante norme concernenti l'autonomia didattica degli atenei.

DPR 24 luglio 1977, n. 616, Attuazione della delega di cui all'art. 1 della L. 22 luglio 1975, n. 382.

Fazzi, L., & Rosignoli, A. (2012). *Guida per i supervisori di tirocinio per il servizio sociale*. Milano: Angeli.

Gui, L. (Ed.). (2009). *Organizzazione e servizio sociale*. Roma Carocci.

L. 16 maggio 1970, n.281, Provvedimenti finanziari per l'attuazione delle regioni a statuto ordinario.

L. 19 novembre 1990, n. 341, Riforma degli ordinamenti didattici universitari.

L. 23 dicembre 1978, n. 833, Istituzione del servizio sanitario nazionale.

Marcon, G. (Ed.). (2015). *Lavorare nel sociale, una professione da ripensare*. [Roma]: Edizioni dell'asino.

Nussbaum, M. (2013). *Creare capacità : liberarsi dalla dittatura del Pil*. Bologna: Il mulino.

Pieroni, G., & Dal Pra Ponticelli, M. (2005). *Introduzione al servizio sociale: storia, principi, deontologia*. Roma: Carocci Faber.

Pirsig, R. (2011). *Lo zen e l'arte della manutenzione della motocicletta*. Milano: Adelphi.

Riva, V. (2012). La Professionalità nel servizio sociale. *Prospettive sociali e sanitarie*, 9, 22-23.

Schön, D. (1993). *Il professionista riflessivo : per una nuova epistemologia della pratica professionale*. Bari: Dedalo.

Schön, D. A., (2006). *Formare il professionista riflessivo: per una nuova prospettiva della formazione e dell'apprendimento nelle professioni*. Milano: F. Angeli.

Stroppiana, A. (2009). *Progettare in contesti difficili: una nuova lettura del quadro logico*. Milano: F. Angeli.

Vellone, E., & Alvaro, R. (Eds.). (2011). *Manuale di pubblicazione dell'American Psychological Association*. Napoli: EdISES.

Vergani, E. (2010). *Bisogni sospetti: saggio di critica sociale*. Santarcangelo di Romagna (RN): Maggioli.

Vergani, E., & Sclavi, M. (2012). *Costruire visioni: fare il mondo come dovrebbe essere*. Roma: Exorma.

Zucconi, A. (2000). *Cinquant'anni nell'utopia, il resto nell'aldilà*. Napoli L'ancora del Mediterraneo.