



Strumenti
per il **sociale**

Costruire i percorsi di Supervisione professionale

Documento di approfondimento per la
realizzazione del livello essenziale delle
prestazioni sociali supervisione professionale del
personale dei servizi sociali

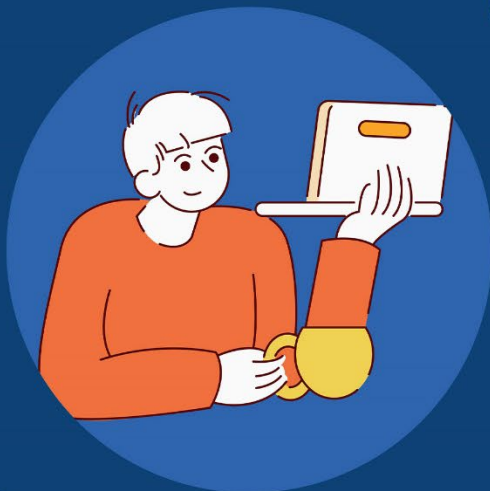


06



MINISTERO del LAVORO
e delle POLITICHE SOCIALI

LEP  Supervisione



Ordine
Assistenti
Sociali

Consiglio
Nazionale



Fondazione
Nazionale
Assistenti
Sociali



Strumenti
per il **sociale**



MINISTERO del LAVORO
e delle POLITICHE SOCIALI



Direzione Generale per lo sviluppo sociale e gli aiuti alle povertà
Romolo de Camillis

**Divisione IV - Programmazione sociale. Segretariato della Rete
della protezione e dell'inclusione sociale.**
Gestione e programmazione dei trasferimenti assistenziali.
Politiche per l'infanzia e l'adolescenza
Renato Sampogna

A cura di



Ordine
Assistenti
Sociali

Consiglio
Nazionale



Fondazione
Nazionale
Assistenti
Sociali

Costruire i percorsi di Supervisione professionale

Documento di approfondimento per la realizzazione del livello
essenziale delle prestazioni sociali supervisione professionale del
personale dei servizi sociali

Gruppo di lavoro

Gianmario Gazzi, Carmela Corleto, Alessandra Cascio
Fondazione nazionale Assistenti sociali

Hanno collaborato alla stesura del documento:

Silvana Mordegli, Fondazione nazionale Assistenti sociali
Barbara Rosina, Consiglio nazionale Assistenti sociali
Renato Sampogna, Ministero Lavoro e Politiche sociali

Team Ministeriale

Sonia Fagnoli, Ilaria Perri, Sabrina Cruciani, Giovanna Marciano (Istituto
degli Innocenti)

Pubblicazione curata da

FNAS - Fondazione nazionale Assistenti sociali

Sommario

1. Introduzione.....	6
2. Sapere dove si vuol andare: potenzialità ed esiti della supervisione professionale	8
3. Obiettivi della supervisione professionale	10
Obiettivi generali della supervisione professionale.....	10
Obiettivi specifici.....	11
4. Un possibile percorso per costruire la propria supervisione professionale	15
Orientare il percorso: analisi dei bisogni.....	15
Dall'analisi dei bisogni alle possibili azioni operative.....	17
5. Pianificazione del percorso	18
6. Individuare le competenze necessarie: il profilo del supervisore	22
7. Organizzazione logistica e calendarizzazione	25
8. Monitoraggio e valutazione da parte dell'ATS	28
Valutazione del percorso.....	29
9. In sintesi: una checklist operativa	30
Bibliografia ragionata	35



Costruire i percorsi di Supervisione professionale

Documento di approfondimento per la
realizzazione del livello essenziale delle
prestazioni sociali supervisione professionale del
personale dei servizi sociali





Introduzione



La realizzazione di un primo “Documento di Approfondimento del livello essenziale di prestazione sociale” ha l'obiettivo di accompagnare e supportare, anche alla luce dell'esperienza acquisita in questa prima fase di implementazione, gli attori e i beneficiari coinvolti nella costruzione di percorsi di supervisione efficaci e di qualità. Questo documento mira ad approfondire alcuni aspetti cruciali già affrontati nello *Strumento di accompagnamento per l'implementazione della Scheda LEPS supervisione del personale dei servizi sociali* e fornisce elementi e spunti utili a tutti gli Ambiti Territoriali Sociali (ATS) per la realizzazione di attività e percorsi coerenti, capaci di rispondere alle molteplici esigenze dei beneficiari e dell'organizzazione, ma soprattutto delle persone che si rivolgono ai servizi sociali.

La supervisione professionale è uno strumento fondamentale per sostenere la qualità dei servizi sociali territoriali, particolarmente in un contesto caratterizzato da una crescente complessità delle problematiche affrontate dai diversi professionisti coinvolti. Riconosciuta dalla L.234/2021 come Livello Essenziale delle Prestazioni Sociali (LEPS), la supervisione risponde a due necessità chiave: migliorare la qualità dei servizi a favore di tutte le persone e ridurre il rischio di errori professionali e di turnover, attraverso la promozione del benessere di professionisti e operatori.

La supervisione si caratterizza per essere un processo strategico che integra riflessione critica, supporto operativo e innovazione. Non è un mero intervento tecnico né un controllo formale di azioni, pratiche professionali e adempimenti. Attraverso la supervisione professionale, le diverse professionalità dei servizi sociali hanno l'opportunità di riflettere sulle proprie pratiche, sviluppare competenze e affrontare in modo più efficace le sfide poste da situazioni ad alta complessità.

Tutti gli elementi sopra citati rendono evidente la necessità di presidiare con attenzione l'intero processo di costruzione dell'intervento, ponendo particolare attenzione anche sulla fase di pianificazione e progettazione dell'intervento. È necessario affrontare il processo in modo strutturato,



coinvolgendo tutti gli attori interessati e garantendo continuità, trasparenza negli accordi tra i diversi soggetti coinvolti e sostenibilità nel tempo, anche in considerazione dei carichi di lavoro.

2. Sapere dove si vuol andare: potenzialità ed esiti della supervisione professionale

La supervisione professionale, come sottolineato precedentemente, assume una funzione centrale e trasversale nel rinforzo del sistema dei servizi sociali, fungendo da spazio di pensiero ed innovazione per le organizzazioni e da catalizzatore per la crescita professionale e personale dei professionisti coinvolti.

Il LEPS vuole superare la semplice valutazione tecnica o amministrativa delle prestazioni, impegnandosi in un approccio olistico che mira a favorire la riflessione critica, l'analisi delle prassi e lo sviluppo di nuove strategie, sia in termini organizzativi sia individuali. Questi concetti sono fortemente ancorati nella letteratura di supervisione sia italiana sia internazionale, che fornisce un quadro teorico che rinforza l'importanza di queste pratiche.

Donald Schön, nel suo lavoro su "The Reflective Practitioner" (1983), ha introdotto i concetti di "riflessione in azione" e "riflessione sulla riflessione in azione", che hanno trovato largo impiego nei modelli di supervisione. Questa teoria sostiene che i professionisti, come gli operatori sociali, migliorano la loro pratica attraverso un esame continuo e critico delle proprie azioni mentre si verificano, e poi riflettendo su di esse a posteriori. Questo tipo di riflessione critica permette agli operatori di adattarsi e modificare le proprie tecniche in risposta a situazioni complesse, migliorando così le proprie competenze e l'efficacia professionale.



Kadushin e Harkness, nel loro testo "Supervision in Social Work" (2002), descrivono come la supervisione possa servire da ponte tra la teoria e la pratica professionale. Attraverso un dialogo continuo tra queste dimensioni, i supervisori aiutano i professionisti a integrare nuove ricerche e teorie nel loro lavoro quotidiano, consentendo un miglioramento continuo delle prassi operative.

Lizano e Mor Barak (2015) hanno evidenziato come la supervisione influenzi positivamente l'innovazione e la creatività nei servizi sociali. Attraverso un ambiente supportivo che incoraggia il rischio calcolato e l'esplorazione di nuove idee, la supervisione può stimolare i professionisti a sviluppare nuove strategie per affrontare le sfide complesse dei servizi sociali contemporanei. Questo potrebbe includere l'adozione di nuovi modelli di intervento comunitario o l'integrazione di tecnologie digitali per migliorare l'accesso e la qualità dei servizi.

L'importanza della supervisione professionale nel contesto del sistema di welfare italiano riflette un cambiamento significativo nella percezione e nella pratica del lavoro sociale nel Paese. Come evidenziato dalla letteratura e dalla ricerca, nonché dalle pratiche, la supervisione è uno strumento essenziale per il sostegno e lo sviluppo professionale differenti professionisti e operatori sociali e il miglioramento dei Servizi a favore delle persone¹. Attraverso questi processi di riflessione, analisi e innovazione, i professionisti e le organizzazioni risulteranno meglio equipaggiati per rispondere efficacemente – ed eticamente – ai bisogni, in continua evoluzione, dei singoli individui e delle comunità.

¹(<https://www.lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/strumento-di-accompagnamento-al-leps-supervisione>).



3. Obiettivi della supervisione professionale

Alla luce della premessa, gli obiettivi generali e specifici della supervisione possono essere sinteticamente descritti come segue:

Obiettivi generali della supervisione professionale

- **Migliorare la qualità dei servizi sociali:**

Fornisce agli operatori un supporto strategico per perfezionare le proprie competenze tecniche, relazionali, metodologiche ed etico deontologiche, contribuendo così a migliorare l'efficacia degli interventi. La riflessione critica guidata aiuta a identificare soluzioni innovative per affrontare le crescenti complessità delle situazioni sociali ed i dilemmi etici ad esse connessi.

- **Promuovere il benessere lavorativo:**

Come indicato dalla letteratura internazionale, la supervisione professionale offre spazi sicuri e protetti per la riflessione e il confronto tra professionisti e operatori, aiutando a prevenire lo stress lavorativo, il burnout ed il conseguente aumento del turn over. Migliorare la qualità delle condizioni di lavoro può tradursi in una maggiore motivazione e soddisfazione professionale e contribuisce a sviluppare una maggiore competenza nella gestione dello stress e delle urgenze, innalzando anche la qualità dei servizi erogati.

- **Facilitare la coesione organizzativa**

La supervisione professionale può, inoltre, aiutare i membri dell'équipe a lavorare meglio insieme, creando un clima di maggiore collaborazione e supporto reciproco. Attraverso questo processo, è possibile chiarire gli obiettivi comuni e definire con precisione i compiti e le responsabilità di ciascuno, evitando confusioni o sovrapposizioni. Inoltre, la supervisione offre uno spazio sicuro per affrontare e gestire eventuali conflitti, trasformandoli in opportunità di crescita. Con il supporto del supervisore, si migliora la comunicazione, si chiariscono incomprensioni e si rafforzano le



relazioni, rendendo l'équipe più coesa ed efficace nel raggiungere i propri obiettivi.

- **Sostenere la capacità riflessiva e critica dell'operatore**

La supervisione professionale dovrebbe mirare a sviluppare un approccio sistematico alla riflessione critica, inteso come abilità per esaminare, rielaborare e migliorare le scelte e le azioni professionali future. Aiuta l'operatore nell'osservare la propria azione professionale per valutarla in un contesto protetto con maggiore lucidità, analizzando sia gli aspetti emotivi sia quelli metodologici dell'intervento.

- **Promuovere l'autonomia decisionale**

La supervisione professionale ha l'obiettivo di rinforzare la capacità decisionale e l'autonomia degli operatori, sostenendone su un approccio metodologico ed etico strutturato e la consapevolezza dei propri aspetti emotivi. Contribuisce, inoltre, a rafforzare il ruolo del professionista, migliorandone la competenza nella gestione di situazioni complesse e delicate.

Obiettivi specifici

Gli obiettivi generali appena descritti possono essere ulteriormente suddivisi in obiettivi specifici. Tale suddivisione può aiutare a individuare eventuali esigenze e priorità dell'ATS o dei professionisti coinvolti. Come si vedrà successivamente, questa attività di scomposizione può essere utile anche per la costruzione di una rilevazione dei bisogni finalizzata alla costruzione di un percorso di supervisione efficace.

- **Potenziare le competenze professionali**

La supervisione professionale supporta lo sviluppo di competenze tecniche e metodologiche, fornendo strumenti pratici per affrontare situazioni ad alta complessità. L'approfondimento delle situazioni



affrontate durante il percorso consente ai professionisti di esplorare nuovi approcci e strumenti. Non si tratta di un mero aggiornamento formativo, ma di un accompagnamento esperto volto a comprendere e migliorare l'azione professionale e il servizio offerto.

Si pensi, ad esempio, a situazioni riguardanti l'alta conflittualità o l'emarginazione grave, in cui il professionista o l'équipe non riesce a definire un progetto condiviso. Tali situazioni possono essere affrontate nel percorso di supervisione osservandole da nuovi punti di vista e approfondendo strumenti e interventi precedentemente non considerati o non conosciuti, apprendendo modelli innovativi più rispondenti alle mutate condizioni sociali e ad aree di intervento che possono essere meno esplorate.

- **Promuovere una cultura della riflessione critica e dell'apprendimento continuo**

Attraverso l'analisi delle pratiche professionali, la supervisione stimola la consapevolezza critica di professionisti e operatori, favorendo l'innovazione e il miglioramento costante delle modalità di intervento. Apprendere dall'errore o da situazioni nuove e inattese permette di migliorare i servizi, innovarli e costruire maggiore conoscenza, anche in una prospettiva di ricerca.

- **Ridurre il turnover del personale**

Un ambiente lavorativo più supportivo contribuisce a trattenere personale qualificato, riducendo la sensazione di isolamento e migliorando la stabilità organizzativa. La dimensione del gruppo e il sentirsi parte di una équipe spesso incidono positivamente anche sulla motivazione e sul senso di appartenenza all'organizzazione.

- **Migliorare la gestione delle dinamiche relazionali e organizzative**

La supervisione professionale facilita lo sviluppo di strumenti relazionali e comunicativi più efficaci, migliorando il rapporto con le



persone che si rivolgono ai servizi e favorendo un clima collaborativo all'interno dell'équipe.

- **Integrare la raccolta dati e la ricerca sociale**

Con la supervisione professionale è possibile, adottando un approccio basato sui dati emergenti, consentire ai professionisti di adattare le strategie di intervento alle specificità dei contesti e alle organizzazioni di comprendere come migliorarsi e dare conto delle molteplici situazioni che i servizi sociali territoriali affrontano. Oltre a ciò, si possono assumere informazioni su quanto avviene nei territori e nelle comunità, ponendo le basi per una programmazione sociale mirata e adeguata alle sfide attuali. Il valore complessivo dei dati emergenti dai percorsi di supervisione può essere anche utile alla ricerca e allo sviluppo di nuove analisi e risposte ai bisogni sociali e socio-sanitari delle persone.

- **Favorire l'analisi critica dell'azione professionale**

La supervisione professionale può aiutare professionisti e operatori a riconoscere ed affrontare dilemmi etici e le eventuali ricadute emotive che influenzano il loro lavoro. Li accompagna e sostiene in questa analisi e nella costruzione di interventi professionali sempre più consapevoli e appropriati.

- **Sviluppare la capacità di valutare e correggere le strategie operative**

Supportando i professionisti nell'analisi di successi e insuccessi, la supervisione promuove un apprendimento continuo dalle esperienze pratiche, e sostiene quindi l'innovazione e il cambiamento nei servizi e nelle organizzazioni.

- **Rafforzare la dimensione metodologica dell'intervento**

La supervisione professionale accompagna gli assistenti sociali e gli altri professionisti nella costruzione di interventi professionali basati



su metodi consolidati e su quanto emerge dalla nuova ricerca e dalla letteratura, integrando riflessione e innovazione.

- **Promuovere una lettura multidimensionale dell'intervento professionale**

Integrare le dimensioni individuali, relazionali e organizzative in una visione complessiva dell'intervento, favorendo un approccio olistico alle problematiche affrontate.

Attraverso la comprensione e definizione dei propri obiettivi, generali e specifici, l'ATS inteso come organizzazione e professionisti coinvolti, può orientare al meglio la propria pianificazione e progettazione o riprogettazione della supervisione professionale.

Gli obiettivi generali, infatti, aiutano ad orientare l'azione rispetto alla direzione strategica auspicata, fornendo una visione complessiva del percorso. Più semplicemente, li possiamo indicare come "il perché" si realizza la supervisione. Ad esempio: migliorare la qualità del servizio o ridurre il burn out o il turn over.

La definizione di obiettivi specifici, quindi, è necessaria per declinare "il come" raggiungere quanto indicato a livello generale. Sono obiettivi operativi necessari o utili alla realizzazione di quanto ci si è prefissati. Se l'obiettivo generale fosse, ad esempio, migliorare la qualità del servizio, potrebbero essere indicati obiettivi specifici come il potenziamento delle competenze metodologiche, rinforzare la capacità di lavoro di gruppo tra le diverse professionalità coinvolte, ecc.

Una buona costruzione degli obiettivi può facilitare tutti i passaggi successivi della progettazione del percorso, orientare l'ATS nella strutturazione delle fasi e delle azioni – supervisione di gruppo mono professionale di Assistenti sociali (A1), supervisione individuale di Assistenti sociali (A2), supervisione organizzativa di équipe (A3) e supervisione mono professionale di altri professionisti e operatori (A4) –



e consentire di valutare quali temi e oggetti affrontare secondo una logica di priorità.

Aver declinato gli obiettivi, nel modo più chiaro possibile, permette anche di costruire il percorso seguendo le necessarie propedeuticità di contenuto, consentendo anche le valutazioni in itinere di quanto si sta realizzando.

4. Un possibile percorso per costruire la propria supervisione professionale

In considerazione della necessità di costruire obiettivi chiari e condivisi per porre le basi di un percorso di supervisione efficace e produttivo, è necessario che questi siano definiti con tutti gli stakeholders coinvolti. Per far ciò è fondamentale comprendere le esigenze di organizzazione e professionisti.

Orientare il percorso: analisi dei bisogni

La progettazione di un percorso di supervisione professionale efficace non può prescindere da un'analisi approfondita dei bisogni sia dell'organizzazione che dei professionisti.

Ferma restando l'autonomia e il coordinamento dei livelli apicali nel definire gli obiettivi generali, è certamente auspicabile una loro conferma e condivisione da parte di tutti gli attori del servizio coinvolti.

È possibile prevedere una rilevazione dei bisogni tra i diversi professionisti e operatori orientata a far emergere quelle che sono le priorità, i punti di forza e di debolezza che si ritiene possano essere oggetto di supervisione. Le informazioni raccolte potrebbero sia migliorare la definizione degli obiettivi generali individuati, sia indicare possibili obiettivi specifici. Non di rado, i bisogni rilevati potrebbero essere utili anche per definire percorsi e azioni ulteriori di supervisione o di formazione specifica su temi emergenti e non ancora noti alla direzione.



Strumenti utili a tale scopo possono essere, ad esempio:

- questionari esplorativi, per raccogliere dati sui punti di forza e di debolezza percepiti dai diversi professionisti coinvolti;
- focus group per discutere collettivamente le sfide principali e le aspettative sulla supervisione;
- interviste individuali con i professionisti, operatori e persone che usufruiscono dei servizi;
- sondaggi, che garantiscano l'anonimato, che coinvolgano personale e fruitori dei servizi.

Come detto, queste sono solo alcune delle possibili modalità di coinvolgimento e di analisi. Ogni strumento di analisi ha potenzialità e limiti che vanno valutati nel contesto organizzativo e temporale in cui ogni ATS si trova. Ad esempio, alcuni strumenti rispetto ad altri sono più veloci ed economicamente vantaggiosi, ma potrebbero non far essere sufficientemente esaustivi.

È fondamentale che questa fase sia gestita e realizzata nel miglior modo possibile per diverse motivazioni.

La prima è che consente di focalizzare al meglio obiettivi di medio e lungo periodo, consentendo all'organizzazione di progettare il proprio percorso di supervisione nel miglior modo possibile.

La seconda è il coinvolgimento diretto dei beneficiari della supervisione nella costruzione del progetto; la costruzione condivisa dei progetti è un elemento fondamentale, che sostiene la partecipazione e riduce il rischio di eventuali resistenze da parte dei partecipanti.

Altresì, va rammentato, che l'eventuale coinvolgimento nella definizione degli obiettivi e dei bisogni deve corrispondere ad una effettiva considerazione di quanto segnalato dagli operatori. Frustrare le aspettative di chi è stato coinvolto, non considerando quanto ha



espresso, può inficiare l'intera supervisione e ridurre la partecipazione alle azioni.

Dall'analisi dei bisogni alle possibili azioni operative

In questa fase si passa dalla rilevazione dei bisogni e dalla definizione delle priorità strategiche alla costruzione di azioni concrete. Questo passaggio consente di trasformare quanto emerso dall'analisi dei bisogni in attività mirate e coerenti, che rispondano alle esigenze specifiche individuate.

Possiamo provare schematicamente ad esemplificare:

- **Definizione degli obiettivi**

Obiettivo generale: migliorare la qualità degli interventi e dei servizi

Obiettivo specifico: affrontare efficacemente le urgenze e le emergenze

- **Analisi dei bisogni**

Priorità rilevata: difficoltà nella gestione delle emergenze con le persone senza dimora non conosciute dal servizio.

Aspettative emerse: dall'analisi emerge l'esigenza dei professionisti di una supervisione professionale che li accompagni nell'affrontare l'analisi di casi reali, integrando specifici momenti di confronto in gruppo per sviluppare strategie condivise ed approfondire gli aspetti metodologici, etici e di ricerca di settore.

- **Possibili azioni operative correlate**

Azione di supervisione professionale:

- *prevedere sessioni di supervisione mono professionale di gruppo per Assistenti sociali che si occupano dei progetti con persone adulte, affiancare a questo un percorso di supervisione organizzativa di équipe che coinvolga gli assistenti sociali e gli altri professionisti dell'area sociosanitaria e del terzo settore che si occupano di pronto intervento sociale e marginalità*



- *indicare la possibilità di incontri di supervisione individuale per eventuali situazioni di difficoltà o complesse che debbano presentarsi durante il percorso.*

L'ipotesi operativa appena presentata è solo un esempio schematico che può orientare chi, all'interno dell'Ambito territoriale sociale, è incaricato di costruire i percorsi di supervisione. Come si può osservare, permette di declinare l'obiettivo generale in uno specifico e successivamente indicare l'azione o le azioni utili al suo conseguimento. È possibile, inoltre, descrivere brevemente quali aspettative si sono raccolte sui contenuti, aiutando a distinguere se il bisogno rilevato sia effettivamente di supervisione o di formazione specifica.

La sintesi permette, inoltre, di focalizzarsi sulla sostenibilità e fattibilità dei percorsi. Nell'elaborazione del progetto, infatti, è importante ricordare che le azioni che si intendono attuare dovrebbero essere:

- **mirate:** rispondendo il più possibile alle esigenze rilevate durante l'analisi dei bisogni;
- **misurabili:** consentire una loro valutazione in itinere e finale rispetto agli obiettivi generali e specifici prefissati;
- **coerenti:** ovvero in linea con le risorse e le modalità operative definite dal LEPS.

5. Pianificazione del percorso

La pianificazione del percorso di supervisione professionale corrisponde alla fase di pianificazione delle attività.

Come appena descritto, l'ATS può ipotizzare, dopo l'analisi dei bisogni, un fabbisogno di supervisione professionale coerente con le necessità dell'organizzazione e dei professionisti. Ciò non sostituisce un progetto di dettaglio, che sarà definito successivamente con il supervisore, ma pone le basi per un'analisi di fattibilità. Un'analisi che dovrà considerare i



vincoli di contesto, al di là delle possibili fonti di finanziamento (risorse comunitarie, Fondo Nazionale per le Politiche Sociali, risorse Regionali, risorse proprie dell'ATS, ecc...).



Il LEPS supervisione professionale è garantito seguendo le indicazioni di questa infografica:

LIVELLO **ESSENZIALE** DI PRESTAZIONE in sintesi



SUPERVISIONE MONOPROFESSIONALE DI GRUPPO PER ASSISTENTI SOCIALI **AZIONE A1**

Minimo 16 ore annue per gruppo rivolta a tutti gli Assistenti sociali impegnati nelle attività di Servizio sociale professionale nonché ai coordinatori dell'équipe se appartenenti a questa professione. Il supervisore deve essere un Assistente sociale.

SUPERVISIONE MONOPROFESSIONALE INDIVIDUALE PER ASSISTENTI SOCIALI **AZIONE A2**

Minimo 15 ore annue per gruppo di A1 da garantire a tutti gli Assistenti sociali impegnati nelle attività di Servizio sociale professionale nonché ai coordinatori dell'équipe se appartenenti a questa professione. Il supervisore deve essere un Assistente sociale.

Es. L'ATS che organizza 3 gruppi di Supervisione monoprofessionale di gruppo per Assistenti sociali (Azione A1) deve prevedere un minimo di 45 ore di Supervisione monoprofessionale individuale per Assistenti sociali (Azione A2) - (3 gruppi x 15ore = 45 ore supervisione A2)

QUALORA SIA GARANTITA IN MODO PIENO E CONTINUATIVO A TUTTI GLI ASSISTENTI SOCIALI DELL'ATS LA SUPERVISIONE DI CUI ALL'AZIONE SUPERVISIONE MONOPROFESSIONALE DI GRUPPO PER ASSISTENTI SOCIALI (AZIONE A1) E SUPERVISIONE MONOPROFESSIONALE INDIVIDUALE PER ASSISTENTI SOCIALI (AZIONE A2) SARÀ POSSIBILE ATTIVARE:



SUPERVISIONE ORGANIZZATIVA DI ÉQUIPE MULTIPROFESSIONALE **AZIONE A3**

6 ore annue (minimo) rivolte alle équipe multiprofessionale che operativamente e tecnicamente sono direttamente coinvolte nella presa in carico delle situazioni. Può essere rivolta a tutti i professionisti indicati nella scheda LEPS, anche di altri servizi con cui si collabora.

Il supervisore deve essere appartenente ad una delle professionalità coinvolte.

SUPERVISIONE MONOPROFESSIONALE DI GRUPPO DI ALTRI PROFESSIONISTI **AZIONE A4**

Incontri di minimo di due ore, rivolti a operatori appartenenti alle professioni indicate nella Scheda LEPS del Piano nazionale degli Interventi e dei Servizi sociali. Il supervisore deve appartenere alla medesima professione dei supervisionati.



Ulteriore vincolo sicuramente è correlato alla fonte di finanziamento e alle regole di rendicontazione specifiche. L'ammontare delle risorse disponibili definisce anche il limite massimo della durata e delle possibili attività che si potranno realizzare.

Compreso il perimetro normativo e finanziario in cui ci si potrà muovere, una buona pianificazione della supervisione deve considerare la variabile della *durata* ed essere orientato alla *sostenibilità* organizzativa (frequenza).

Durata - il percorso, per garantire il LEPS, deve essere coerente con le specifiche previsioni della scheda LEPS per ogni anno solare di programmazione. Ciò significa avere chiaro che nel corso dell'anno andranno garantite le ore minime per il LEPS previsto, ma nulla esclude che le ore possano essere anche maggiori in relazione alle specifiche esigenze. In tal senso è evidente che una buona pianificazione non si ferma alla semplice annualità, ma può e dovrebbe avere uno sguardo più ampio (v.di il Piano sociale nazionale 2024 - 2026 che definisce le risorse disponibili nel triennio). Questo permette, ad esempio, di considerare step progressivi e temi differenti emersi dall'analisi dei bisogni e dalle priorità individuate.

Frequenza - nella pianificazione, considerando la sostenibilità del percorso, si può ipotizzare una frequenza di incontri. Ciò può facilitare, ad esempio, nel fare un'ipotesi di calendario da condividere e costruire con l'operatore economico che garantirà il servizio. Evitare incontri ravvicinati o eccessivamente lunghi può essere funzionale agli obiettivi della supervisione professionale, così come potrebbe essere disfunzionale per l'organizzazione aver un numero eccessivo di gruppi avviati contestualmente.

La pianificazione del percorso, che dovrà comunque essere oggetto di un successivo accordo con chi erogherà la supervisione professionale, è utile per l'ATS per poter valutare anche la sostenibilità economica del percorso. Non tutte le attività auspiccate, probabilmente, potranno essere



affrontate contemporaneamente o nell'arco di una sola annualità. Utile quindi definire un proprio piano di realizzazione della supervisione professionale considerando le risorse disponibili e le attività prioritarie per organizzazione, professionisti ed operatori.

Tutti gli elementi sinora riportati potrebbero essere utili anche al fine di predisporre gli atti amministrativi necessari per l'individuazione dell'operatore economico/ETS/professionista/i che, concretamente, realizzerà/anno il progetto e lo attuerà/anno.

L'ATS non è tenuto quindi ad entrare nello specifico di tutti i punti descritti, ma certamente potrà individuare con maggior efficacia i professionisti supervisori più rispondenti alle proprie esigenze.

Esemplificando. Qualora l'obiettivo condiviso sia, ad esempio, il miglioramento dei servizi a favore dei cittadini e, in particolare, la costruzione di progetti partecipati di empowerment di famiglie con minorenni seguite dai servizi, è presumibile che venga richiesto che il professionista abbia formazione o competenze documentabili nel settore. Se l'ATS ha, inoltre, ipotizzato un periodo di realizzazione delle attività e una struttura di massima del percorso auspicato – tempistiche e sostenibilità – anche nella redazione degli atti amministrativi propedeutici si potrà tenerne conto.

6. Individuare le competenze necessarie: il profilo del supervisore

La selezione di un supervisore professionale o un operatore economico/Ente del Terzo Settore rappresenta un momento decisivo per dare forma a un percorso di supervisione che sia realmente efficace e rispondente ai bisogni dei professionisti e dell'organizzazione. È un'opportunità per costruire un progetto di qualità, affidandosi a figure esperte che possano accompagnare il processo con competenza e



sensibilità, nel rispetto delle indicazioni del Piano Nazionale degli Interventi e dei Servizi Sociali.

Riprendiamole qui sinteticamente.

Il supervisore, secondo quanto previsto dal Piano Sociale Nazionale² e dallo specifico strumento di accompagnamento al LEPS³, deve appartenere alla stessa professione degli operatori supervisionati, essere in possesso del titolo di studio richiesto per l'iscrizione ai rispettivi Ordini professionali e, se previsto, essere iscritto agli stessi.

Deve inoltre possedere tutti i requisiti di legge per l'esercizio della professione e aver completato percorsi formativi specifici sulla supervisione professionale, master di I o II livello o corsi di alta formazione, che integrino conoscenze teoriche e pratiche.

È necessario che il supervisore abbia maturato un'esperienza significativa nel proprio ambito professionale e formazione.

Questi requisiti sono essenziali per garantire che il supervisore sia in grado di condurre un processo di riflessione e miglioramento con un approccio strutturato e mirato.

Fermo restando l'autonomia e la responsabilità dell'ATS di individuare la modalità più idonea di selezione di chi realizzerà la supervisione, questa diventa l'occasione per delineare in modo chiaro le proprie aspettative, specificando gli obiettivi generali del percorso, come il miglioramento della qualità dei servizi, il rafforzamento delle competenze professionali e il supporto al benessere di professionisti. È importante che questi

² Piano Nazionale degli interventi e dei servizi sociali 2024 -2026, <https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita-poverta-ed-esclusione-sociale/focus/piano-nazionale-interventi-e-servizi-sociali>, pag. 110

³ Strumento di accompagnamento all'implementazione della Scheda LEPS Supervisione del personale dei servizi sociali, <https://www.lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/strumento-di-accompagnamento-al-leps-supervisione> pag. 20



obiettivi siano il più possibile espliciti e chiari e saranno successivamente analiticamente declinati e approfonditi dal supervisore. Questo permette di rispettare l'autonomia professionale di chi sarà incaricato nella realizzazione dei percorsi e di garantire la flessibilità necessaria per adattare il percorso alle specificità del contesto.

Successivamente sarà il supervisore a proporre e confrontarsi con l'ATS sulle modalità ritenute maggiormente appropriate al lavorare su temi complessi, come l'analisi delle dinamiche relazionali o la gestione delle situazioni difficili. Si deve concedere, ai supervisionati, uno spazio sicuro di riflessione e crescita professionale, garantendo un percorso che offra una prospettiva imparziale e tutelata dal segreto professionale.

L'individuazione di un supervisore qualificato non è solo un obbligo procedurale, ma una possibilità concreta per l'ATS di migliorare la qualità del proprio intervento e di sostenere una cultura organizzativa riflessiva. La supervisione è un processo complesso e delicato, può valorizzare il lavoro di professionisti e operatori, rafforzare la capacità di affrontare le sfide quotidiane e migliorare il benessere complessivo di chi lavora nei servizi sociali, ma se gestita e condotta con le competenze necessarie.

Questo LEPS, proprio perché trasversale e di processo, interviene su aspetti sensibili e delicati dell'organizzazione e dell'esercizio professionale, sulle dinamiche dei gruppi di lavoro e, evidentemente, sugli interventi con le persone più fragili.

Individuare le professionalità giuste per il proprio progetto è fondamentale e strategico per strutturare un percorso non solo conforme alle previsioni normative, ma come occasione di vero miglioramento e innovazione.



7. Organizzazione logistica e calendarizzazione

Altro aspetto chiave è la pianificazione logistica, intesa anche come modalità di erogazione della supervisione e del correlato setting.

Come illustrato precedentemente, è fondamentale che il contesto dove si svolge la supervisione sia adeguato a consentire la realizzazione delle specifiche attività programmate e a e nondimeno a garantire la privacy necessaria.

La modalità: in presenza o a distanza?

La supervisione professionale, proprio perché percorso delicato e importante, necessita di un rapporto fiduciario forte e continuativo tra supervisore e supervisionati. Questo si può costruire conoscendo il professionista incaricato, avendo la possibilità di un confronto diretto e concreto. Ciò implica la necessaria modalità in presenza nei primi incontri, ancor più se di gruppo. Per cogliere le dinamiche tra i professionisti e poter realizzare attività di gruppo e lavorare insieme al supervisore, risulta fondamentale prevedere in modo prevalente la modalità in presenza. Successivamente, in via residuale e straordinaria, si possono prevedere anche alcuni momenti del percorso e spazi di lavoro da remoto.

La modalità mista, presenza e online, è prevista dal Piano nazionale⁴ e dallo Strumento di accompagnamento per l'implementazione del LEPS, ma è importante specificare la netta necessaria prevalenza della modalità in presenza. In tal senso è stato più volte chiarito come la modalità in presenza sia ritenuta modalità ordinaria, ma anche come

⁴ Piano Nazionale degli interventi e dei servizi Sociali 2021 -2023 <https://www.lavoro.gov.it/priorita/Documents/Piano-Nazionale-degli-Interventi-e-dei-Servizi-Sociali-2021-2023.pdf> , pag. 58



l'utilizzo dell'online in specifiche situazioni motivate, residuali e straordinarie sia possibile.

Si pensi alle situazioni di particolare necessità, come episodi di violenza subiti dai diversi professionisti, o ancora, a nuove situazioni prese in carico dal servizio di particolare gravità o complessità.

Queste sono situazioni non programmabili e che possono vedere la necessità di incontri di supervisione, individuali o di gruppo, nel breve periodo. Ad esempio, in questi casi, la modalità online risulta utile e coerente con gli obiettivi della supervisione.

Il Setting

Altrettanto fondamentale, anche per le caratteristiche di tutela dei contenuti che possono emergere negli incontri, è il setting, sia in riferimento alla modalità, in presenza o da remoto, sia che l'attività sia di gruppo o individuale.

Va garantito dall'ATS, salvo che non sia disposto diversamente dall'accordo con l'operatore economico/professionista che garantisce il servizio, uno spazio adeguato che consenta di gestire al meglio gli incontri. In particolare, il setting deve essere coerente con le attività da realizzare. Ad esempio: se l'attività di gruppo prevede di poter organizzare simulazioni o attività in sottogruppi, dovrebbe avere banchi e tavoli mobili. In caso di supervisione individuale, inoltre, vanno previsti spazi specifici che garantiscano privacy adeguata. Non può essere individuato, ad esempio, l'ufficio del servizio dove telefonate o interruzioni è verosimile che accadano con frequenza.

Il setting è fondamentale anche per le attività da remoto. La partecipazione deve essere costante e continua, non può essere quindi interrotta la visualizzazione dello schermo e non ci si può sconnettere per altre mansioni lavorative.



Queste indicazioni, seppur semplici e intuitive, non sono spesso presenti negli strumenti di programmazione e di definizione dei contratti e degli accordi di supervisione.

L'attività del servizio non può essere interrotta, quindi è necessario che l'ATS organizzi al meglio gruppi e azioni di supervisione per cercare di garantire la sostenibilità (come spiegato precedentemente) del LEPS in questione.

Modalità di supervisione professionale, setting e calendarizzazione degli incontri deve essere concordata tra ATS, Supervisore e partecipanti. Sono elementi fondamentali per il buon andamento, la partecipazione e l'efficacia della supervisione.

Comunicazione interna

La supervisione deve essere un'opportunità di crescita e supporto per i professionisti e in quanto tale ritenuta un diritto/dovere da parte degli stessi. Dall'altro lato, l'ATS deve considerare la supervisione professionale come LEPS e quindi come componente del sistema da garantire adeguatamente.

Per questo, l'ATS ha la responsabilità di promuovere il percorso internamente, evidenziandone il valore aggiunto e chiarendo le modalità di partecipazione.

La comunicazione deve essere trasparente e orientata al coinvolgimento. È utile spiegare chiaramente quali saranno i benefici attesi, come il miglioramento delle competenze, l'ottimizzazione delle dinamiche relazionali e il supporto nella gestione delle situazioni complesse. Si tratta di realizzare una comunicazione ben strutturata che espliciti, ad esempio, le tutele garantite ai partecipanti (segreto professionale, colloqui individuali, modalità, ecc.) così da sostenere una piena realizzazione del Livello essenziale.



8. Monitoraggio e valutazione da parte dell'ATS

Anche se il percorso di supervisione è affidato ad un soggetto esterno, l'ATS deve mantenere un ruolo di coordinamento, monitoraggio continuo, valutazione e verifica del raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Fondamentale è costruire un sistema di monitoraggio continuativo delle attività, che preveda degli step intermedi, e un sistema di valutazione che possa considerare anche gli impatti dell'attività sull'organizzazione, sui professionisti e sui beneficiari finali degli interventi di servizio sociale. La costruzione di sistemi di monitoraggio e valutazione prevede altresì l'individuazione degli strumenti specifici associati anche a momenti di confronto costanti con tutti i soggetti coinvolti. È opportuno, inoltre, costruire e condividere il processo di monitoraggio e di valutazione con il supervisore e con i professionisti supervisionati.

Monitoraggio

Durante il percorso, è importante che l'ATS organizzi momenti di confronto con il supervisore e i partecipanti per raccogliere feedback sull'andamento delle attività che vanno inseriti obbligatoriamente nel processo di monitoraggio del LEPS.

Questi incontri permettono di valutare se il percorso sta rispondendo alle aspettative e di identificare eventuali necessità di aggiornamento/adeguamento. Il feedback dei partecipanti rappresenta una risorsa preziosa per monitorare l'efficacia delle attività proposte e garantire che il percorso mantenga un allineamento con le esigenze dei professionisti, degli operatori e dell'organizzazione. Strumenti come brevi questionari anonimi o discussioni strutturate possono essere utilizzati per ottenere informazioni utili.

Questa attività consente di intercettare eventuali criticità impreviste, migliorare la qualità dell'intervento in itinere e, non meno importante, mantenere attiva la partecipazione degli operatori e dei professionisti coinvolti. Il feedback dei supervisionati è centrale sia per il supervisore



che per l'organizzazione, poiché offre la possibilità di correggere il percorso iniziale qualora non risulti rispondente alle necessità o in caso di mutamento del contesto.

Valutazione del percorso

La supervisione, come noto, può essere valutata su due distinti piani.

Il primo, quello del percorso in sé, ovvero se la supervisione è stata utile per i partecipanti e se li ha accompagnati ad acquisire nuove competenze rispetto a dimensioni come complessità e multidimensionalità.

Il secondo piano è quello della valutazione rispetto agli obiettivi che l'organizzazione aveva individuato.

In entrambi i casi gli strumenti possono essere diversi e vanno previsti sin dall'inizio, condividendoli con il supervisore e con i partecipanti. Questa condivisione è utile per evitare di confondere il percorso di valutazione del LEPS, come una valutazione sulle persone anziché sul processo.

Ulteriore elemento da considerare, possibilmente all'avvio della supervisione, è quello di definire degli indicatori chiari su cui costruire la valutazione.

Sinteticamente, l'ATS ha il compito di valutare il raggiungimento degli obiettivi prefissati. La valutazione, ad esempio, può avvalersi anche di strumenti come:

- questionari di soddisfazione rivolti ai partecipanti sul percorso;
- dei focus group di confronto diretto con i partecipanti;
- brevi interviste sulla valutazione delle competenze acquisite.

Va rammentato, infine, che è previsto un report finale del supervisore che illustri le attività svolte, gli obiettivi raggiunti in relazione a quelli prefissati, i progressi osservati e gli aspetti migliorabili.



Tale relazione conclusiva, ma ne possono essere richieste o previste di intermedie, dovrebbe contenere anche ulteriori elementi emersi dalla supervisione quali ad esempio l'indicazione sul fabbisogno formativo, i suggerimenti sulle possibili strategie organizzative o eventuali possibili innovazioni.

La valutazione finale non deve essere considerata un momento isolato bensì un'occasione per riflettere sull'efficacia del percorso e per pianificare eventuali azioni successive. I risultati ottenuti possono aiutare l'ATS a migliorare i propri processi organizzativi e a integrare la supervisione come pratica continuativa all'interno dell'ente. Il sistema di valutazione deve poter auspicabilmente considerare anche gli impatti dell'attività sull'organizzazione, sui professionisti e sui beneficiari finali degli interventi di servizio sociale.

9. In sintesi: una checklist operativa

Per sostenere gli ATS nell'implementazione di una supervisione professionale di qualità si propone una checklist che sintetizza tutte le fasi precedentemente descritte. Questa traccia, sintetica e orientativa, vuole essere di aiuto a coloro che, all'interno degli Ambiti territoriali sociali, si occupano della programmazione e dell'attuazione del LEPS supervisione professionale.

La check list prevede possibili domande che i referenti dell'organizzazione, ognuno per il proprio ruolo, possono porsi per guidare le azioni elencate successivamente. Non è da intendersi come una mera lista di attività, ma è pensata come strumento di riflessione sul processo.

➤ Analisi preliminare

Possibili domande chiave:



“Abbiamo identificato chiaramente i bisogni di professionisti, operatori e dell'organizzazione?”

“Abbiamo coinvolto i partecipanti tramite strumenti adeguati (questionari, focus group, interviste)?”

“Le risorse disponibili sono state valutate in modo realistico (economiche, logistiche e organizzative)?”

Azioni:

- Coinvolgere tutte le figure chiave (coordinatori, professionisti, responsabili) per raccogliere dati utili.
 - Sintetizzare i risultati dell'analisi per definire le priorità e i temi chiave della supervisione.
-

➤ **Definizione degli obiettivi**

Possibili domande chiave:

“Gli obiettivi generali sono chiari? (es. migliorare la qualità dei servizi, promuovere il benessere lavorativo)”

Gli obiettivi specifici sono concreti, misurabili e condivisi con i partecipanti?

Azioni:

- Redigere un documento che illustri in modo sintetico gli obiettivi generali e specifici del percorso.
 - Assicurarsi che gli obiettivi siano in linea con il Piano Nazionale e con le esigenze dell'ATS.
-

➤ **Selezione del supervisore**

Possibili domande chiave:



"Il supervisore rispetta i requisiti del Piano Nazionale (formazione specifica, esperienza, appartenenza alla stessa professione)?"

"Il documento di selezione è chiaro sugli obiettivi generali, le aspettative e i criteri di valutazione?"

Azioni:

- Pubblicare un avviso chiaro per la selezione del supervisore o dell'agenzia.
- Valutare i candidati sulla base di criteri oggettivi e trasparenti.

➤ **Pianificazione operativa**

Possibili domande chiave:

"È stato concordato un calendario realistico e sostenibile per tutti i partecipanti?"

"Sono state definite durata, frequenza e modalità operative del percorso?"

"Gli spazi e le risorse logistiche sono adeguati?"

Azioni:

- Concordare con il supervisore la costruzione di un piano operativo sostenibile e sufficientemente flessibile.
- Coinvolgere gli operatori ed i professionisti nella definizione del calendario per garantire partecipazione attiva.

➤ **Monitoraggio in Itinere**

Possibili domande chiave:

"Stiamo raccogliendo feedback regolari dai partecipanti e dal supervisore?"



"Esistono momenti/spazi/strumenti strutturati per valutare e correggere il percorso se necessario?"

Azioni:

- Utilizzare strumenti come questionari, interviste brevi e incontri per raccogliere feedback.
- Monitorare l'aderenza del percorso agli obiettivi iniziali e apportare aggiustamenti se necessario.

➤ **Valutazione Finale**

Possibili domande chiave:

"Il supervisore ha prodotto un report conclusivo che descrive attività, progressi e risultati?"

"I partecipanti hanno espresso feedback utili per valutare l'esito del percorso?"

"Gli obiettivi prefissati sono stati raggiunti in parte o completamente?"

Azioni:

- Analizzare il report finale del supervisore e confrontarlo con gli obiettivi stabiliti.
- Raccogliere il feedback dei partecipanti tramite questionari o interviste post-percorso.
- Utilizzare i risultati per pianificare eventuali miglioramenti futuri.

➤ **Le possibili prospettive**

Possibili domande chiave:

"Come possiamo ulteriormente integrare la supervisione come LEPS nel nostro ATS?"



“Le informazioni raccolte ci offrono dati e suggerimenti aggiuntivi per migliorare le politiche e i servizi?”

Azioni:

- Valutare la sostenibilità economica e organizzativa della supervisione come attività strutturata.
 - Analizzare i dati e le esperienze per innovare le politiche interne e rafforzare la qualità dei servizi.
-



Bibliografia ragionata

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

AA.VV. (1992), *La supervisione professionale nel servizio sociale*, «Servizi sociali», 1, Fondazione Zancan, Padova, pp. .

AA.VV. (1993), *La supervisione degli assistenti sociali in servizio*, «Servizi Sociali», 6, Fondazione Zancan, Padova,

AA.VV. (2002), *La supervisione nel servizio sociale*, «Politiche e servizi alle persone», 2, numero monografico, Fondazione Zancan, Padova.

Allegri E. (1997), *Supervisione e lavoro sociale*, Nis, Roma.

Allegri E. (2013), "Supervisione", in Campanini A. (a cura di), *Nuovo dizionario di servizio sociale*, Carocci, Roma,

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

Bini L., Pieroni G., Rollino S. (2017), *La supervisione nel servizio sociale*, Carocci, Roma.

Burgalassi M., Tilli, C. (2018), *La supervisione professionale nel servizio sociale: gli elementi definitivi della questione e una ricognizione sulla situazione italiana*, «Autonomie locali e servizi sociali», 1

CeSdiSS (1994), *La supervisione nel servizio sociale. Definizione, competenze, proposte*, «La professione sociale», 8,.

Cortigiani M. (2005), *La supervisione nel lavoro sociale. Esperienze e prospettive*, Minotauro, Roma.

Donald A. Schon (1983), *The Reflective Practitioner: How Professionals Think In Action*, Ashgate, Londra.

Fiorentino Busnelli E. (1992), *Supervisione professionale nel servizio sociale*, «Servizi Sociali», Studi Zancan,1.

Hawkins P., Shohet, R. (2012), *Supervision in the helping professions*, IV ed., Open University Press, Maidenhead.

Lizano, Erica L. e Mor Barak, Michalle (2015), *Burnout lavorativo e benessere affettivo: uno studio longitudinale sul burnout e sulla*



soddisfazione lavorativa tra gli operatori pubblici dell'assistenza all'infanzia, <<Children and Youth Services Review>> , Elsevier, vol. 55(C), pagine 18-28.

National Association of Social Workers, Association of Social Work Boards (2013), *Best Practice Standards*, «Social Work Supervision», The Social Work Accreditation and Advisory Board.

Olivetti Manoukian, F. (1997), *Il bisogno di supervisione*, «Prospettive Sociali e Sanitarie» n. 1-2,

Tsui M. (2004), *Supervision Models in Social Work: from nature to culture*, «Asian Journal of Counselling», 11,

Kadushin A. (1992), *Supervision in Social Work*, Columbia University Press, New York.

Kadushin A., Harkness D. (2014), *Supervision in Social Work*, Columbia University Press, New York.

Robinson V. (1936), *Supervision in social casework*, University of North Carolina Press, Chapel Hill, NC.

Per una riflessione sulla storia della supervisione

Anfossi L., Vecchiato T. (a cura di) (2023), *Elda Busnelli Fiorentino: ricerca e supervisione, ambienti di cura e qualificazione del servizio sociale professionale*, Fondazione Zancan, Padova.

Arndt C. M. H. (1935), *Principi di supervisione in enti di assistenza pubblica* in «Collana di servizio sociale», 1-2-3, AAI, Roma, 1964

Austin L. (1942), *Supervisione dell'assistente sociale esperto*, Quaderni nn. 1-2-3 AAI, Roma 1955,

Busse S. (2021), *Supervisio und Soziale Arbeit – historisch verwandt, praktisch verbunden, konzeptuell entfernt. In Organisationsberatung, Supervision*, «Coaching», Vol. 28 (2),

Molinaroli F. (a cura di) (1971), *Problematiche attuali nella supervisione degli assistenti sociali*, Fondazione Zancan, Padova.



Per una riflessione sulla relazione tra supervisione e identità professionale

Allegri E. (2006), *Le rappresentazioni dell'assistente sociale*, Carocci, Roma.

Allegri E. (2015), *Servizio sociale di comunità*, Carocci, Roma.

Cellentani O., Giudicini P. (a cura di) (1992), *Il servizio sociale tra identità e prassi quotidiana*, Franco Angeli, Milano.

Dal Pra Ponticelli M. (1987), *Lineamenti di servizio sociale*, Astrolabio, Roma.

Favali M.P. (2012), "La supervisione in ambito professionale", in Burgalassi, M., *Promuovere il benessere in tempo di crisi. Una ricerca sugli assistenti sociali del Lazio*, Carocci, Roma.

Ferrario F., Gottardi G. (1987), *Territorio e servizio sociale*, Unicopli, Milano.

Okely O. (1992), *Professione assistente sociale: soggetti, oggetti, metodi in supervisione*, «Politiche sociali e servizi», 1, Vita e Pensiero, Milano,

Schön D. A. (1993), *Il professionista riflessivo*, Dedalo, Bari.

Sicora A. (2005), *L'assistente sociale riflessivo*, Pensa Multimedia, Lecce.

Sole B. J., Beatrice B. (2019), *Sostener el sentido del Trabajo Social en grupos de analisis de la práctica profesional*, «Cuadernos de trabajo social», Vol. 32 (1),

Per una riflessione sulla relazione tra supervisione e organizzazione

Beddoe L. (2010), *Surveillance or reflection: professional supervision in the risk society*, «British Journal of Social Work», 4,

CNOAS – FNAS (2025), *VADEMECUM: line guide per i modelli organizzative degli ATS per l'attuazione dei LEPS*, <https://cnoas.org/modelli-organizzativi-ats-ecco-il-vademecum-cnoas-fnas/>

Festini Cucco W., Nosengo C., Saviane Kaneklin L. (1987), *Psiche e Istituzioni*, Franco Angeli, Milano.

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2025), *Linee guida per la definizione dei modelli organizzativi omogenei degli Ambiti Territoriali Sociali per l'Attuazione dei Livelli Essenziali delle Prestazioni Sociali*,



<https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/normativa/DI-del-24062025>

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *Piano Nazionale degli Interventi e dei servizi sociali* (2021 - 2023),

<https://www.lavoro.gov.it/priorita/Documents/Piano-Nazionale-degli-Interventi-e-dei-Servizi-Sociali-2021-2023.pdf>

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali , *Piano Nazionale degli Interventi e dei servizi sociali* (2024 -2026),

<https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita-poverta-ed-esclusione-sociale/focus/piano-nazionale-interventi-e-servizi-sociali>

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, CNOAS, FNAS (2023), *Strumento di accompagnamento all'implementazione della Scheda LEPS Supervisione del personale dei servizi sociali*,

<https://www.lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/strumento-di-accompagnamento-al-leps-supervisione>

Tilli C., D'Ariano M. (2021), "La supervisione professionale tra lavoro quotidiano e dinamiche organizzative" in Tilli, C. (a cura di), *Spazio al tempo. Significato e uso del tempo per gli assistenti sociali tra responsabilità e contesto organizzativo*, pp. 135-151, Roma Tre Press, Roma,

Tromski-Klingshrin D. (2006), *Should the Clinical Supervisor Be the Administrative Supervisor?*, «The Clinical Supervisor», 25,

Per una riflessione sulla relazione tra supervisione e processo formativo

Anfossi L., Busnelli Fiorentino E., Piazza S. (1997), *La supervisione ritrovata. Materiali per la formazione*, Fondazione Zancan, Padova.

Bartolomei A. (1992), *Rapporti tra supervisione e consulenza*, in «Servizi Sociali», 1, Fondazione Zancan, Padova,

Hester C. (1951), *Il processo educativo nella supervisione*, «Social Casework», tr. It. in Collana di servizio sociale, Quaderni 1-2-3 (1964), A.A.I., Roma,



- Neve E. (2002), *La formazione alla supervisione tra contenuti teorici e condizioni di fattibilità*, «Studi Zancan», 2,
- Nuzzacci A. (2011), *Pratiche riflessive, riflessività e insegnamento*, «Studium Educationis», 3,
- Sicora A. (2010), *Errore e apprendimento nelle professioni di aiuto*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna.

Per una riflessione sulla formazione alla supervisione professionale

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

Per una riflessione sulla relazione tra supervisione e metodologia professionale

- Bateson G. (1976), *Verso un'ecologia della mente*, Adelphi, Milano; Ed. or.: 1972, Ballantine, New York.
- Gulino M. A. et al. (2022), *Come in un mosaico: l'équipe multidisciplinare, il lavoro di rete e la terapia familiare*, «Ecologia della Mente», Il Pensiero Scientifico Editore, Roma.
- Malagoli Togliatti M., Rocchietta Tofani L. (2010), *Famiglie multiproblematiche dall'analisi all'intervento su un sistema complesso*, Carocci, Roma.
- Morin E. (1983), *Il metodo. Ordine, disordine e complessità*, Feltrinelli, Milano; Ed. or. 1975, Seuil, Parigi.
- Neve E. (2010), *Metodi e risultati nelle esperienze di supervisione professionale*, «Studi Zancan», 3,
- Pardi F., Lanzara G. F. (1980), *L'interpretazione della complessità. Metodo sistemico e scienze sociali*, Guida, Napoli.
- Telfener U. (2011), *Apprendere i contesti*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Zani B., Selleri P., David D. (1994), *La comunicazione, modelli teorici e contesti sociali*, Carocci, Roma.



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

Per una riflessione sulla metodologia della supervisione

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

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

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

Per una riflessione a partire da esperienza di ricerca sulla supervisione

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

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

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

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

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

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

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



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

Per una riflessione sulla relazione tra supervisione e valutazione

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

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

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

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

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

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

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



Fondazione
Nazionale
Assistenti
Sociali

Pubblicazione curata da
FNAS - Fondazione nazionale Assistenti sociali