

Le responsabilità pubbliche delle professioni sociali nel welfare regionale

Fondazione «E. Zancan»*

Regione entità sociale

Natura
della Regione

Tutte le professioni che operano nel *welfare* sono per definizione al servizio della persona e del bene comune, inteso come «ben-essere» e «ben-stare» di tutta la comunità/popolazione, avendo per ambito di competenza la Regione.

La Regione non è solo un'entità territoriale e amministrativa, è anche *un'entità sociale*. I confini sociali non sempre coincidono con quelli territoriali, definiti sui paradigmi dell'economia, dei trasporti, della geografia fisica o di quella delineata con la forza durante i conflitti. Le Regioni sono entità complesse e non

* Il testo, curato da Milena Diomede Canevini, è frutto del seminario di ricerca «Responsabilità professionali e direzionali nell'evoluzione dei sistemi regionali di *welfare*», organizzato dalla Fondazione Zancan a Malosco (Tn) dal 23 al 26 settembre 2007. Al seminario, coordinato da Milena Diomede Canevini, Tiziano Vecchiato e Giuseppe Benvegnù-Pasini, hanno partecipato: Lorenza Anfossi, Fabio Bonetta, Italo De Sandre, Emma Fasolo Paglia, Giorgio Gosetti, Angelo Lippi, Elisabetta Mandrioli, Giovanni Nervo, Salvatore Nocera, Antonietta Pedrinazzi, Gabriele Righetto, Mary Rimola, Giovanni Santone, Paola Scarpa e Mariena Scassellati Galatti.



omogenee che presentano pluralità culturali. Il tema dei confini sociali incide sulla dimensione della solidarietà ed è rilevante ai fini del perseguimento del bene di ciascuno e del bene comune di tutti.

La Regione è inoltre luogo decisionale dove, anche in forme legislative, si esprime la solidarietà. Nel dare risposte ai bisogni e alle domande delle persone e delle comunità, il governo delle Regioni va immaginato capace di «guardare» anche alle altre Regioni in un esercizio di attività solidaristiche. Ciò comporta passare dal concetto di «confine» come «barriera» al concetto di «confine» come «osmosi». Il concetto di «osmosi» implica che le dimensioni di una Regione non possono essere intese solo in senso territoriale, bensì in senso di relazioni ampie e culturali, sia per i legami che le Regioni hanno con le altre Regioni dello Stato nazionale, sia per i rapporti sul piano sopranazionale e planetario. Ciò richiede inoltre che le professioni e le dirigenze presenti nei servizi alle persone coltivino una visione multidimensionale dei problemi locali e globali. Ancora, l'osmosi, considerata sul piano dei servizi di *welfare*, necessita di flessibilità, autonomia, capacità direttiva e un mandato per governare i rapporti estesi e larghi, territorialmente e socialmente, coinvolgendo il mondo politico, economico/produttivo, culturale e i mondi professionali.

Modelli di welfare ed esercizio delle responsabilità

Nella fase storica in cui ci troviamo, si fa spesso riferimento a tre modelli di *welfare*, che si ritiene siano tutti ugualmente compatibili con presupposti universalistici:

Tre modelli

- *interazionista/dialogico*: si traduce in un contesto di relazioni tra componenti che hanno pari dignità, dove coesistono l'attenzione al danno e alla fragilità con l'impegno di identificare e valorizzare diversi tipi di risorse

e capacità, finalizzandole alla gestione/risoluzione dei bisogni/problemi;

- *contrattualista*: presuppone negoziazione all'interno di una cornice di scelte predefinite. Le versioni del modello contrattualista comportano sia l'intervento di differenti «produttori» (pubblici e privati), chiedendo al cittadino di scegliere «come meglio crede», sia l'opzione localista, che tende a escludere coloro che non sono riconosciuti come appartenenti alla comunità;

- *dominante/monologico*: assume un orientamento paternalistico, volto a offrire-prescrivere una determinata forma di intervento, ritenuta la migliore possibile, di fatto enfatizzando l'asimmetria del rapporto tra il professionista e l'utente.

L'adesione e la pratica di questi modelli si traducono in diverse modalità di relazione nel servizio alla persona e in declinazioni differenti della responsabilità professionale. Questi modelli si interfacciano nelle situazioni operative e assumono significati peculiari in rapporto a una serie di fattori. Tra i principali:

- la regolazione del lavoro (flessibilizzazione dei rapporti di lavoro, precarizzazione ecc.). Ad esempio, la deregolamentazione del mercato del lavoro enfatizza alcune caratteristiche del modello contrattualista, in quanto si fonda su un rapporto temporaneo, che non valorizza una continuità di relazione tra professionista e persona; non favorisce inoltre la costruzione di memoria storica dei saperi professionali e può ostacolare la condivisione, da parte dei professionisti, di una medesima tensione etica e degli stessi orientamenti valoriali;

- la concezione della persona in condizioni di bisogno, di volta in volta qualificata, a seconda dei paradigmi teorici, operativi, amministrativi, come individuo, utente, cliente, consumatore, o semplicemente persona; con proprie capacità e risorse per far fronte ai propri bisogni (*empowerment* individuale e comunitario);

- il grado di condivisione delle scelte tra il professionista, la persona e altri centri di responsabilità interessati a dare risposta al problema; con la consapevolezza dell'insopprimibile asimmetria delle conoscenze e delle com-

**Aspetti della
diversità
tra modelli**



petenze tecnico-scientifiche, che comunque non impediscono un confronto e una condivisione delle scelte;

- la concezione di «soggetto debole» e le modalità di cura e di presa in carico; rispettose o meno della dignità insopprimibile della persona, anche quando è in situazioni di estrema fragilità, incapacità o disabilità;
- le condizioni di esercizio di funzioni pubbliche da parte del professionista e le modalità di esercizio della sua responsabilità.

Il fatto che i professionisti si ispirino a uno dei tre modelli sopra descritti, o ad altri presenti sulla scena culturale, in relazione ai fattori elencati, comporta una diversa interpretazione dell'esercizio della responsabilità e ne disegna confini differenti. In parte queste diversità sono compensate di fatto da riferimenti etici condivisi, coerenti con la comune condizione di operare all'interno di un sistema universalistico e solidaristico.

Condivisione dei fondamenti

La società sta attraversando grandi cambiamenti, con passaggi drastici e per molti aspetti irreversibili sul piano tecnologico, del potere dei media, dei sistemi organizzativi e del massiccio e spesso drammatico fenomeno degli spostamenti di popolazioni. Il cambiamento induce, fra l'altro, lacerazioni e profondi disagi sociali che richiedono continui confronti fra culture e implicano la necessità di conoscere nuovi stili di vita e di comportamento e nuovi paradigmi etici e scientifici. Ciò ha dirette ricadute sulle professioni a servizio delle persone, che devono confrontarsi con nuove complessità e con nuovi saperi.

La centralità
della persona

Di fronte all'ampiezza e alla gravità del cambiamento, le professioni hanno la responsabilità di conservare fermi e comuni punti di riferimento etici e valoriali, il cui nucleo è dato dalla condivisione del fondamento etico della *centralità della persona*, dal riconoscimento attivo nell'esercizio professionale della sua *dignità* insopprimibile, anche quando è in condizioni di

**Riferimenti
valoriali**

estrema fragilità, incapacità, disabilità, e dei suoi *diritti fondamentali*, come il diritto alla salute, al lavoro, all'abitazione, all'istruzione.

L'esercizio della responsabilità dei professionisti nell'ambito del *welfare* regionale, in qualsiasi organismo e a qualsiasi livello istituzionale od organizzativo operino, nel pubblico, nel privato-sociale, nel privato convenzionato, nel privato *tout court*, è comunque vincolato dai valori e dai principi etici fondanti la Carta costituzionale, le Carte dei diritti umani, le Carte etiche cui i professionisti fanno riferimento, nonché dai codici professionali, là dove essi sono espressi, e dalle leggi nazionali e regionali. Pertanto, il rapporto privato-pubblico è accomunato da un terreno valoriale e normativo e, per ragioni di competenza, vede innanzitutto l'istituzione Regione come responsabile e garante della salvaguardia di principi, valori e diritti per i servizi alle persone. Il riferimento normativo va, in special modo, alla legge n. 328/00, come supporto per individuare i livelli essenziali da garantire, le organizzazioni da promuovere, le priorità da considerare irrinunciabili.

Pensiero plurale

La condivisione dei fondamenti etici, dei valori e dei principi operativi nell'esercizio delle professionalità, visti nel contesto del cambiamento e della complessità sociale, richiede la capacità e la disponibilità al *pensiero plurale*, il cui esercizio implica l'atto solidaristico di condividere pensiero e, quindi, di partecipare nella presa di decisioni, con la conseguenza della *corresponsabilità*, secondo il mandato istituzionale, sociale, professionale, la competenza, i limiti, il ruolo rivestito all'interno dell'organizzazione.

**Che cos'è
il pensiero plurale**

Il pensiero plurale è un processo di costruzione sociale dove la singolarità si confronta con una pluralità di attori, e nell'esercizio di scambio e interazione produce pensiero e proposte che non appartengono a nessun singolo e a nessuna disciplina, ma si concretizzano nella contaminazione reciproca, nell'evoluzione



progressiva, e si esprimono nell'atto solidaristico di condividere pensiero per condividere responsabilità.

La capacità di pensiero plurale non è spontanea, ma costituisce un'abilità professionale che si acquisisce e che richiede continuo esercizio, si raffronta con gruppi di azione reciprocamente attivi, con contesti su cui agisce il cambiamento sociale e su organizzazioni capaci di autoriflettere sulle proprie identità e funzioni.

Il pensiero plurale è anche espressione etica, in quanto sostiene stili di relazione e di comportamento, sorregge dinamiche di progettazione e di decisione, favorisce atteggiamenti non solipsistici e mira a pratiche di responsabilità condivise ed evolutive.

Responsabilità pubblica

L'elaborazione e la condivisione del pensiero plurale devono oggi rivolgersi a riflettere sull'impellenza etica di esercitare la *responsabilità pubblica*¹. La responsabilità pubblica di ogni professionista che opera a servizio delle persone deve essere intesa come interazione tra il perseguimento dell'interesse individuale e dell'interesse generale: ascoltare bisogni, dare risposte avendo come finalità, oltre al bene della persona, il bene comune. È una costruzione dinamica, la cui realizzazione è intessuta da elementi di carattere culturale e sociale. Esercitare la responsabilità pubblica nel rapporto professionale con le persone significa in sintesi porre quanto meno attenzione alla:

**Esercitare
responsabilità
pubblica vuol
dire prestare
attenzione ad
alcuni elementi**

- dimensione sociale del proprio lavoro, e considerare che l'aiuto dato alla singola persona è a vantaggio anche della comunità in cui essa vive: il «ben-essere» e il «ben-stare» della persona sono valori da perseguire anche in quanto favoriscono il benessere della comunità;

¹ Nel linguaggio corrente c'è corrispondenza tra la cosiddetta «responsabilità sociale» (*corporate social responsibility*) e la «responsabilità pubblica», che, tuttavia, nell'ambito del mercato *non profit* e *profit* si realizza e declina secondo modalità organizzative differenti, per una diversa interpretazione del mandato sociale. Per un approfondimento: Acocella G., 2004.

- capacità di generalizzare i problemi: il problema di un singolo può essere visto anche come indicatore di un problema della comunità, e come tale va portato in evidenza, con diverso esercizio della propria responsabilità professionale a seconda del ruolo e della funzione all'interno dell'organizzazione di appartenenza, e con corretto, appropriato, efficace, responsabile utilizzo delle risorse a disposizione;
- responsabilità dei professionisti nella valutazione del bisogno presentato, ovvero nel definire se la domanda portata dall'utenza sia una domanda sociale da accogliere o meno legittimamente, e pertanto meritevole di risposta sociale solidaristica;
- realizzazione di politiche di servizio alle persone intese a considerare le *disuguaglianze* più che le povertà, in quanto non si possono dare risposte eguali a situazioni diseguali; pertanto, occorre una capacità di governo della complessità e della legittimità indirizzata al superamento delle disuguaglianze con esplicita scelta di priorità;
- responsabilità di porsi come facilitatori dell'attivazione di percorsi e processi partecipativi diretti a ottenere il riconoscimento esplicito dei diritti sociali;
- responsabilità di perseguire e realizzare l'integrazione interprofessionale, operando intenzionalmente per favorire l'integrazione interistituzionale;
- predisposizione di progetti sostenibili che tengano adeguato conto sia del bene della persona sia dei diritti dei professionisti come lavoratori nei diversi ruoli, comparti e livelli di responsabilità, con la consapevolezza che l'efficacia dei sistemi di *welfare* è strettamente collegata alla responsabilizzazione ma anche alla motivazione dei lavoratori;
- considerazione del principio che l'interesse dei lavoratori non può pregiudicare o confliggere con quello delle persone: l'etica del dialogo fra le parti è doverosa e necessaria per negoziare e raggiungere accordi rispettosi dei diritti degli uni e degli altri;
- importanza dell'informazione, comprensibile, aggiornata, accessibile, diffusa, come strumento di eccellenza per favorire la partecipazione, la responsabile esigibili-



tà dei diritti e l'esercizio dei doveri da parte dei cittadini e di chi non gode dei diritti di cittadinanza.

Tra le responsabilità pubbliche va evidenziata quella dell'*educazione*: tutte le professioni devono educare ed educarsi a una cultura dell'accoglienza, della partecipazione, del rispetto per le diversità culturali e religiose, dell'attenzione e della disponibilità per tutte quelle persone che non godono dei diritti di cittadinanza.

Il potere/dovere di segnalare nelle sedi decisionali appropriate le realtà di emarginazione

Compete ai professionisti, ai dirigenti, alle associazioni e agli ordini professionali, anche insieme alle forze sociali presenti sul territorio, il *potere/dovere di segnalare* nelle sedi decisionali appropriate le realtà sociali di emarginazione dai diritti, e prospettare gli interventi possibili facendo leva sugli aspetti promozionali delle norme di legge. Questo potere/dovere va esercitato anche ai fini di tenere sotto controllo le *zone critiche* o aree di ghettizzazione prima che si creino le condizioni che rendono poi estremamente difficoltosi i processi di inclusione sociale.

Va precisato che nei contesti dei servizi alla persona che operano in regime di mercato (*extrawelfare*), i punti di attenzione indicati possono discendere da un'opzione etica, piuttosto che da un mandato sociale, che non si concretizza per loro in modo vincolante come per chi opera in istituzioni pubbliche, appositamente deputate ad affrontare i problemi delle persone.

La responsabilità pubblica quale elemento costitutivo

Occorre inoltre che i professionisti, accanto all'investimento nella crescita professionale (formazione continua, supervisione, aggiornamento, consulenza), assumano e sviluppino la responsabilità pubblica quale elemento costitutivo e imprescindibile del proprio profilo. È altresì necessario che tale responsabilità sia motivo di condivisione, di comunicazione pubblica e di rendicontazione sociale, incarnandosi in ogni contesto organizzativo in cui sono erogati servizi di *welfare*. Ciò richiama oggi l'impegno a utilizzare anche le più moderne modalità di comunicazione informatica e multimediale, acquisendo di conseguenza un'evoluta conoscenza informatica che permetta di raggiungere e inte-

ressare le persone e di interagire con esse anche attraverso strumenti innovativi.

In tema di comunicazione, un'attenzione particolare va data anche ad allargare la sperimentazione dell'inserimento, all'interno dei servizi, di figure professionali dedicate, per sostenere e facilitare i professionisti nell'uso di nuovi strumenti e metodi per meglio comunicare.

Responsabilità di chi dirige

**Favorire
il pensiero plurale**

Una prima responsabilità del dirigente è di favorire il pensiero plurale. Se al professionista afferisce l'etica del produrre e perfezionare il raggiungimento di beni e servizi, al dirigente spetta il compito di aprire vie nuove, di esplorare la conoscenza dei problemi, dove la conoscenza è definibile come un processo dinamico più che un prodotto. Chi dirige ai diversi livelli organizzativi ha responsabilità nel promuovere modalità innovative nell'organizzazione del sistema e del funzionamento dell'intero meccanismo di competenza.

**Dare e trovare
tempo per riflettere**

È il dirigente il responsabile del «dialogo che si costruisce attraverso la capacità di interrogare le situazioni, di porre delle domande e studiare i modi di affrontarle»². L'etica del dirigente di servizi alla persona genera la responsabilità di farsi garante delle prassi e della possibilità del loro rinnovamento rispetto ai processi sociali in divenire. Implica inoltre la responsabilità di riflettere sul lavoro proprio e del servizio alle persone che presiede e sulle relazioni fra e con i suoi collaboratori. Gli compete la responsabilità di «dare e trovare un tempo per riflettere», esercizio per cui serve la modalità del *pensiero lento* (capire anche le ragioni degli altri e porre le condizioni per esprimerle). Alcuni caratteri del pensiero lento si trovano nelle strategie euristiche ed ermeneutiche, cioè nel darsi criteri e motivazio-

² Fargion S., 2006; si veda il capitolo *Saperi e riflessività*, in cui l'autrice riferisce il pensiero di Donald Schön sui contenuti della «riflessività». Sullo stesso tema, inoltre: De Sandre I., 2007.



Rendere conto del proprio operato	<p>ni alla ricerca e nel dar senso alle cose e alle organizzazioni.</p> <p>Il dirigente ha anche la responsabilità etica del rendersi conto e render conto del proprio operato. Tale responsabilità etica è condivisa dal dirigente con tutti i professionisti, sia che lavori nel pubblico sia che lavori nel privato o nel privato-sociale. Questo stile di lavoro e questo approccio valutativo dell'attività comportano il prendersi cura di sé, oltre che del servizio di cui si ha la responsabilità direttiva e professionale. La cura di sé è atto etico primario, dal momento che costituisce la preconditione dell'assunzione di responsabilità e dell'aver cura sia nella valenza del «ben-essere» che del «ben-stare». Questa responsabilità va considerata allo stesso modo per tutti i livelli di professionalità.</p>
Valorizzare le competenze professionali	<p>L'assunzione di responsabilità, in modo peculiare per chi dirige, non implica solo il farsi carico dell'avvio dei processi, ma anche l'impegno a verificarne il percorso e l'esito, nonché la coerenza con le premesse, gli obiettivi, le risorse e le procedure messi in moto per raggiungere risultati efficaci nel servizio alle persone. Se fondamento etico del lavoro del professionista è la centralità della persona, anche l'esercizio dell'autorità implica la verifica della coerenza con il principio stesso.</p>
Il conseguimento del risultato	<p>Il rispetto della persona si concretizza inoltre nell'esercizio delle funzioni direzionali mediante la valorizzazione delle competenze professionali spese al servizio della qualità delle relazioni, degli interventi e dei risultati. Tale modo di conduzione implica il ricorso allo strumento della <i>gratificazione</i>. Per contro, la centralità della persona nei servizi sociali comporta la responsabilità del dirigente di sanzionare – mediante appunto l'uso della <i>sanzione</i> – ciò che va a inficiare gli effetti benefici del servizio alle persone.</p> <p>Il conseguimento del risultato, con adeguato e controllato sviluppo del processo, dei suoi tempi e dei suoi costi, costituisce fondamento tecnico della responsabilità direttiva. Ciò implica rigore, trasparenza e controllo degli obiettivi e delle regole. Chi ha responsabilità direzionali è responsabile anche del rapporto organico,</p>

sistematico e integrato con le altre professionalità e fra le istituzioni, allo scopo di sostenere i processi di inclusione o impedire i fenomeni di esclusione sociale. In questo contesto assumono particolare rilevanza la difesa e la tutela dei diritti fondamentali della persona.

Riferimenti bibliografici

Acocella G. (2004), *Un nuovo «contratto sociale» nell'impresa: la Corporate Social Responsibility*, in Bonan E., Vigna C. (a cura di), *Etica del plurale*, Vita e pensiero, Milano.

De Sandre I., *La riflessività come dimensione interna al lavoro di servizio alle persone*, in «Studi Zancan. Politiche e servizi alle persone», n. 1/2007.

Fargion S., *Tra arte e scienza: l'autonomia e i contenuti del servizio sociale*, in «Studi Zancan. Politiche e servizi alle persone», n. 4/2006.