



Citation: Giulia Mascagni (2022). I tempi giusti. Riconfigurazioni del lavoro sociale post Covid-19. *Società Mutamento Politica* 13(26): 93-101. doi: 10.36253/smp-14060

Copyright: ©2022 Giulia Mascagni. This is an open access, peer-reviewed article published by Firenze University Press (<http://www.fupress.com/smp>) and distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

Data Availability Statement: All relevant data are within the paper and its Supporting Information files.

Competing Interests: The Author(s) declare(s) no conflict of interest.

I tempi giusti. Riconfigurazioni del lavoro sociale post Covid-19

GIULIA MASCAGNI

Abstract. The spread of the new Sars-CoV-2 coronavirus marked the start of a long phase of health emergency and quickly led to the adoption of an articulated strategy to contain the contagion. Starting from March 2020, this had important effects on the main areas of individual and collective life also in our country. Priorities of intervention and unprecedented challenges have therefore been imposed on organizations and institutions first of all in the health sector but no less in the economic and social sphere. The aim of the article is to outline an updated profile of the rhythms and professional strategies of social work in Tuscany. Taking advantage of some key concepts and giving voice to the operators through some recent research results, the article analyzes the paths of reorganization of the times and working methods of those who work with the most fragile and vulnerable and question the adequacy of spaces for individual planning and sustainability, with a dedicated attention to the intertwining of individual time and social time.

Keywords. Social Work, Pandemic, Social Intervention, Acceleration, Social Change.

INTRODUZIONE

La diffusione del nuovo coronavirus Sars-CoV-2 ha segnato l'avvio di una lunga fase di emergenza sanitaria e portato rapidamente all'adozione di una articolata strategia di contenimento del contagio che a partire da marzo 2020 ha agito effetti importanti sui principali ambiti di vita individuali e collettivi anche nel nostro Paese¹.

In questa fase di crisi dai tempi sempre più lunghi e dai tratti sempre più complessi e simili ad una vera e propria mutazione ecologica (Latour 2020), se a livello individuale si sono moltiplicate e amplificate le esperienze segnate da imprevedibilità e frammentarietà, a livello collettivo moltissime sono le questioni urgenti e gravi emerse e forse non sufficientemente considerate poiché filtrate dalla lente del presentismo: dai costi non solo materiali della recessione all'impatto ambientale delle nuove pratiche legate a igienizzazione e sanificazione.

¹ Più precisamente, dal 23 febbraio 2020 con il Decreto-Legge n. 6 sono state messe in atto le prime misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da Coronavirus che hanno rapidamente portato alla così detta Fase 1 o di *lockdown*. Per dettagli si rimanda al testo riportato in Gazzetta Ufficiale [<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/02/23/20G00020/sg>].

In particolare, organizzazioni e istituzioni a vario grado di complessità e strutturazione hanno dovuto fronteggiare priorità di intervento e sfide inedite in ambito sanitario ma non meno in ambito economico e sociale: dall'identificazione di nuovi bisogni alla necessità di ridisegnare tempi e modalità di lavoro per chi opera con i più fragili e vulnerabili.

Ad una lettura più accurata (Rosa 2020; 2021) emerge chiaramente come il *lockdown* abbia imposto il rallentamento – quando non la momentanea paralisi – ad un sistema costruito sulla stabilizzazione dinamica. Ha dunque agito non tanto come cambiamento profondo, sedimentato e consapevole del tessuto sociale e culturale ma piuttosto come incidente di percorso creando enormi problemi economici e sociali. La lentezza forzata che ha segnato la fine dell'inverno 2020 e i mesi successivi non era volontaria, non è certo stata equamente distribuita, e non è stata seguita da una "via di uscita unica". Se dunque – per le premesse di cui sopra – si è mancato l'appuntamento con il concreto cambio di paradigma e l'individuazione di un modello *one best way* di sviluppo alternativo, altrettanto non sembra possibile (e forse nemmeno auspicabile) un ritorno alla così detta normalità pre-crisi, con il suo andamento in accelerazione e le disfunzionalità e patologie connesse (Rosa 2015).

L'obiettivo dell'articolo è quello di delineare un profilo aggiornato dei ritmi e delle strategie professionali del lavoro sociale in Toscana. A partire dall'impatto che le varie misure di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica hanno avuto sull'erogazione dei servizi, ci chiediamo innanzitutto se anche per l'assistente sociale il tempo di comunicazione e di relazione dedicata a ciascun utente e insieme ad esso il "ritmo" dell'intervento siano mutati e in che misura; secondo, in una fase di messa in discussione individuale e collettiva della quotidianità e con essa di abitudini e regole usualmente date per scontate, si indagherà un rapporto con il tempo che alla prova della recente crisi e dei correlati cambi di marcia ha perso la sua patina di naturalità e ineluttabilità e si trova oggi più esposto ad (auto-)analisi anche profondamente critiche.

Nel primo paragrafo, sarà presentata una selezione di alcuni concetti fondamentali sul tema del tempo che guideranno l'analisi proposta nelle pagine successive.

Il secondo paragrafo è dedicato al tempo della e nella professione sociale e alle sue declinazioni istituzionali, professionali e individuali.

Nel terzo paragrafo, debitamente introdotto da una nota metodologica, si darà voce agli operatori e mediante la restituzione di alcuni recenti risultati di ricerca, si analizzeranno i percorsi di riorganizzazione dei tempi e delle modalità di lavoro di chi opera con i più fragili

e vulnerabili e ci si interrogherà sull'adeguatezza degli spazi per la progettualità e la sostenibilità individuali, con una attenzione costante all'intreccio tra *tempo individuale* e *tempo sociale*.

1. TEMPO E TEMPO SOCIALE: CONCETTI CHIAVE

Quello del tempo rappresenta un tema di rilevanza teorica primaria e, considerando il perimetro della cultura occidentale, se ne ritrova traccia fin dalla filosofia greca classica. Nell'affrontare il tema del tempo *della* e *nella* professione sociale, una prima necessaria tappa è quella di mettere a fuoco e condividere alcuni assunti centrali utili sia per guidare l'analisi presentata nel paragrafo successivo, sia soprattutto per orientare la lettura dei materiali empirici raccolti proposta nel paragrafo terzo.

Procedendo nell'ampio e variegato arcipelago dei contributi teorici disponibili², va innanzitutto ricordato l'ormai lungo processo di acquisizione di consapevolezza della multiformità dell'elemento tempo: dopo aver preso confidenza e avere definito con sempre maggiore precisione la sua misurazione, periodizzazione e catalogazione, nei primi decenni del secolo scorso si comincia a distinguere il tempo oggettivo e dunque uniforme, omogeneo, quantitativo, continuo – o in una parola astronomico – dal tempo di natura qualitativa, che non scorre in modo uniforme e non è liberamente divisibile, che si definisce in relazione a specifiche attività (o alla loro assenza) e ai significati ad esse associati (Sorokin, Merton 1937). Il *tempo sociale* si presenta dunque quale vera e propria *istituzione* (Durkheim 1912) o *struttura sociale* (Elias 1984): punto di contatto tra individuo e società e base dell'organizzazione di una società.

Una organizzazione che tuttavia si struttura a vario grado di cognizione, di condivisione e di inclusione (Gurvitch 1963): il tempo, la sua gestione e il suo impiego si caratterizzano per le dinamiche di potere ad esso sottese e diventano essi stessi elementi rivelatori delle sperequazioni di potere e di stratificazione socioeconomica che segnano la nostra società a partire dalle realtà urbane. È proprio nella grande città moderna del '900, infatti, che il tempo – anche quello personale, di vita privata – inizia ad essere frazionato e *monetizzato* (Simmel 1900): il fluire temporale viene segmentato, e ciascu-

² Si ricorda come l'analisi sociologica del tempo, nella sua prima elaborazione esplicita e volta a sottolinearne le implicazioni sociali, può essere fatta risalire a Emile Durkheim (1912). È infatti Durkheim per primo a rivendicare il diritto per la disciplina sociologica di occuparsi del tempo riconoscendolo quale categoria dell'intelletto non riducibile alla sola dimensione soggettiva bensì pienamente sociale in quanto elemento astratto oggettivo e condiviso.

na attività in esso ricompresa tende ad essere misurata, calcolata e quantificata economicamente. In un'ottica tipicamente capitalista e produttivista la risorsa-tempo vuole e deve essere gestita in modo sincrono e coordinato per una organizzazione collettiva dei tempi di vita "senza sprechi".

In questo quadro che, nonostante gli assetti parzialmente mutati dei sistemi di produzione contemporanei e il venir meno di alcuni importanti orientamenti ideologici, presenta non pochi elementi di continuità e vischiosità, si va ampliando la gradazione specifica dei tempi sociali (*molteplicità del tempo sociale*), si fa via via più acuta la percezione della scarsità del tempo e si va affermando l'esigenza di un'organizzazione sociale del tempo sì efficace ma anche più rispettosa dei valori condivisi (Gasparini 2001).

Si gioca insomma tra i diversi attori sociali una continua partita per l'adeguamento, l'autonomia e l'imposizione, in un flusso di strutturazione, destrutturazione e ristrutturazione non scevro da collisioni.

Ciascun gruppo organizzato (ad esempio professionale, o di classe, o nucleo familiare) tende ad attuare tentativi di controllo dei *propri tempi sociali*, ovvero si mostra incline a promuovere percorsi di "autodeterminazione" in contrasto con le tendenze unificanti della società.

A sua volta però individui e gruppi sono sottoposti a strutture e regole temporali altre, secondo quei meccanismi di imposizione normativa del tempo (e delle sue accelerazioni e dei relativi principi prestazionali) tipici delle società tardo-moderne: gli attori si muovono in un mondo sociale ad alta complessità apparentemente liberi e "naturalmente" inclini al coordinamento e alla sincronia, in realtà tacitamente plasmati dalla trama di imperativi temporali indiretti in cui sono immersi (Rosa 2020)

2. I TEMPI DEL LAVORO SOCIALE

A partire dalla definizione del lemma *Tempo* presente nel *Dizionario di Servizio Sociale* (Pregno 2005: 684), l'assistente sociale nell'adempimento dei suoi compiti professionali deve necessariamente operare una costante mediazione e cucitura tra una molteplicità di tempi: istituzionali, professionali, individuali e personali.

Nel sistema complesso dei servizi si intrecciano infatti almeno tre distinte dimensioni di tempo (Gallina 2015): I. la dimensione tecnica e istituzionale, relativa all'organizzazione dell'intervento, al mandato e alla qualità delle risposte istituzionali; II. la dimensione dell'azione professionale e della relazione interpersonale con

utenti e colleghi, riguardante la conciliazione tra esigenze e urgenze diverse in un quadro di responsabilità professionale; III. la dimensione biografica e soggettiva della percezione e della gestione della risorsa tempo.

E il tempo oltre a rappresentare una variabile multiforme – insieme endogena ed esogena, individuale e collettiva, istituzionale e personale – si delinea altresì come risorsa. Una risorsa scarsa quando si parla di lavoro sociale. Se più in generale, come ricordato recentemente da numerosi autori (Dellavalle, Cellini 2017; AA.VV. 2020; AA.VV. 2021a; Buralassi 2021), la questione della scarsità di risorse costituisce un nodo critico del sistema di welfare e in particolare nella sua declinazione locale, con scostamenti talvolta importanti e insormontabili tra disponibilità finanziarie, dotazioni di personale e esigenze e bisogni sociali espressi dalla comunità, la carenza di tempo per chi opera nell'ambito del sociale genera una sensazione diffusa di lavorare inseguendo scadenze e attività spettanti, non certo al meglio delle proprie possibilità. "Al di là della sgradevole sensazione del trovarsi costantemente a rincorrere gli impegni, che pure non è da sottovalutare in un'ottica di benessere lavorativo, la insufficiente disponibilità di tempo costituisce una criticità che gli assistenti sociali percepiscono soprattutto in ragione del fatto che le sue implicazioni ricadono direttamente sul focus primario della professione: la relazione di aiuto. Nella relazione di aiuto, infatti, il tempo è un aspetto decisivo perché influisce sulla possibilità da parte del professionista di prestare la dovuta attenzione alle esigenze della persona e costituisce quindi un elemento essenziale per instaurare un clima di fiducia. Per risultare qualitativamente apprezzato dalle persone, in sostanza, il lavoro dell'assistente sociale necessita di un tempo quantitativamente adeguato e una sua insufficiente disponibilità ricade sulla qualità dell'agire professionale" (Buralassi 2021: 9).

Quello del tempo è tema (e problema) ormai largamente avvertito nell'ambito del lavoro sociale. Se sul tempo dell'intervento si esprime direttamente il Consiglio Nazionale dell'Ordine degli Assistenti Sociali nel primo capoverso dell'articolo 19 del *Nuovo Codice Deontologico dell'Assistente Sociale* che recita "L'assistente sociale si adopera affinché l'azione professionale si realizzi in condizioni e in tempi idonei a garantire la dignità, la tutela e i diritti della persona, anche in funzione del livello di responsabilità che egli ricopre [...]" (CNOAS 2020: 12), ampia e diffusa è ormai la consapevolezza da parte della comunità degli assistenti sociali sul rispetto dei tempi di lavoro. E prima ancora sulla definizione degli stessi. L'intervento sociale non può ridursi all'applicazione di routine standardizzate, e cadenza e durata dei colloqui o delle visite domiciliari devono essere discipli-

nati non tanto da calendari unificati quanto piuttosto dal tempo della persona cui si rivolgono, nel rispetto di quel principio dell'autodeterminazione riconosciuto agli articoli 26 e 27 dallo stesso codice deontologico professionale. “Rispettare i tempi della persona all'interno del processo di aiuto significa concederle uno spazio per affrontare un cambiamento esistenziale, per comprendere quale scelta fare, per esprimere i propri desideri e le proprie intenzioni” (Tilli 2021: 163).

Il tempo rappresenta dunque anche nell'ambito dei servizi sociali una risorsa organizzativa scarsa e preziosa, se pure per lungo tempo considerata come implicita nei diversi modelli teorici di organizzazione dell'intervento sociale (Pregno 2004). I tentativi di riflessione sul tema nel corso degli ultimi due decenni hanno portato sia ad una strutturazione delle sfere temporali in relazione con le attività professionali svolte³, sia allo sviluppo di tecniche specifiche di *time management* con l'obiettivo di supportare un riordino delle priorità, di valutare più efficacemente l'impatto degli interventi attuati e di attivare dinamiche di protezione individuale e di gruppo dall'esaurimento psicofisico (Garena 2005; Tilli 2021). Raggiungere una proporzione, un punto di equilibrio, un “tempo giusto” nello svolgimento della prassi del servizio sociale rappresenta dunque un obiettivo altamente desiderabile ma di difficile raggiungimento, soprattutto allorché affidato alle sole competenze innate del singolo assistente sociale. Per mitigare le emozioni più intense e insieme governarne ritmi e “partitura” della quotidianità lavorativa sono necessarie risorse non scontate. La supervisione l'affiancamento di operatori esperti, il confronto interno al gruppo di lavoro, la formazione, ovvero quelle attività d' “accompagnamento in situazione” tipiche della professione sono state via via in grado di offrire percorsi più praticabili e confortevoli, orientati alla valorizzazione e alla capitalizzazione delle esperienze e ad una maggiore tutela del benessere lavorativo.

A fronte di questo sforzo riflessivo e riorganizzativo la professione si è trovata comunque a dover affrontare una accelerazione sociale stratificata e dal duplice impatto. Le accelerazioni *tecnologiche* – tanto impattanti nelle modalità di comunicazioni, di trasporto, di produzione di beni e servizi e di consumo – unendosi e sommandosi alle accelerazioni *relazionali* e *interazionali* definiscono e diffondono ritmi di vita compressi e velocizzati, caratterizzati da flussi continui di stimoli privi di pause e di sospensioni,

³ Si fa riferimento alle tre dimensioni temporali proposte da Pregno (2004): dimensione *pragmatica*, dimensione *storica* e dimensione *elettiva*, che permettono di operare una doverosa e funzionale distinzione tra la fase più attiva e “sul campo” dell'intervento professionale, la fase biografica dell'utente e il momento di relazione e la fase riflessiva di studio del caso.

con una gestione dell'azione e dell'interazione segnata dalla simultaneità. L'accelerazione aveva dunque già colpito l'ambito dei servizi sociali sia in termini di carriere di lavoro e di vita degli stessi professionisti del sociale sia in termini di enucleazione di nuovi bisogni velocemente (sic!) traducibili in nuove domande di aiuto. In questo scenario già di per sé incerto e complesso si è affacciata da ultimo la prova pandemica. Analizzeremo la risposta dei servizi sociali a tali sfide nel paragrafo che segue.

3. DALL'EMERGENZA ALLA MESSA A PUNTO DI UN NUOVO RITMO

Da marzo 2020 a oggi la lunga fase emergenziale ha comportato una significativa crescita di nuovi bisogni di cui sono state protagoniste persone singole o nuclei familiari che spesso per la prima volta si sono trovate in inedite situazioni di fragilità quando non in condizione di povertà conseguente alla perdita del lavoro o alla riduzione delle ore lavorate (IRPET 2021; ISTAT 2021 e 2022; Caritas 2022) Oltre alle difficoltà più strettamente materiali, a livello di interazioni individuali gli eventi legati alla pandemia e le conseguenti limitazioni adottate hanno imposto confini e distanze inconsuete, sospendendo o frenando tutti i percorsi – compresi quelli di presa in carico da parte del servizio sociale – che erano in atto nel momento di entrata in vigore delle misure restrittive⁴: sia quelli di (ri-)costruzione di routine quotidiane con il loro portato ordinativo, sia quelli di progettazione di medio lungo periodo con la loro valenza orientativa.

È dunque attraverso le esperienze di testimoni privilegiati attivi nel settore dei servizi sociali sul territorio toscano che si è cercato di individuare tanto le principali criticità portate dalla recente congiuntura epidemiologica e socioeconomica quanto le risorse attivate e attivabili per fare fronte a necessità e vulnerabilità vecchie e nuove, nei “tempi giusti”.

⁴ Riguardo alla dimensione spaziale, è opportuno ricordare come anche il vivere con fiducia la prossimità fisica tra sconosciuti sia una conquista: esito in divenire di un percorso storico e sociale di definizione e consolidamento di codici di comportamento condivisi (Elias 1939). Il “saper stare con e in mezzo agli altri” è una competenza da acquisire mediante un lungo e non facile processo di socializzazione che coinvolge l'essere umano fin dai primissimi anni di vita e che necessita di un continuo affinamento e rimodulazione a seconda del contesto nel quale l'individuo va via via a collocarsi e interagire. L'emergenza sanitaria ha imposto limitazioni e distanze inedite, segnando una battuta d'arresto anche per tutti quei percorsi di “addestramento alla vicinanza” che erano in atto nel momento di entrata in vigore delle misure restrittive. Si pensi – solo per fare alcuni esempi molto diversi ma entrambi emblematici – ai più piccoli e alla chiusura dei nidi d'infanzia, ai disabili e alla sospensione delle attività dei centri diurni loro dedicati, e ai malati più gravi o ai più anziani e fragili isolati nei loro luoghi di cura.

3.1 Fonti e metodi

Questo lavoro rilegge – rielaborandoli, restituendoli in una versione inedita e facendoli dialogare tra loro – i risultati di due distinti percorsi di indagine, sviluppati entrambi nell’ambito degli interessi e delle più recenti attività di ricerca di chi scrive. Il primo, condotto mediante focus group e successivi momenti di approfondimento e integrazione dei temi emersi, si colloca nell’ambito di una ricerca spin-off del progetto Erasmus+ KA2 Capacity Building in Higher Education *T@sk – Towards Increased Awareness, Responsibility and Shared Quality in Social Work*, formalmente concluso nel dicembre 2020. Il secondo, condotto mediante interviste in profondità raccolte tra giugno e agosto 2021 rientra nelle attività dell’Osservatorio Sociale Regionale della Regione Toscana, promotore di percorsi di approfondimento tematico che confluiscono nell’annuale *Rapporto sulla povertà e l’inclusione sociale* (AA.VV. 2021b).

I materiali presentati in questo paragrafo hanno dunque origini distinte sebbene complementari: una prima parte di dati raccolta tra settembre e ottobre 2020 mediante focus group partecipato da 8 assistenti sociali, è stata messa a confronto e completata con le interviste in profondità rivolte nell’estate 2021 a 7 dirigenti dei servizi sociali operanti nell’ambito regionale in una successiva esperienza di ricerca.

I dati raccolti sono stati elaborati nel rispetto dell’anonimato di ciascun singolo partecipante⁵, nonché dell’anonimato di colleghi, collaboratori e altri terzi. L’analisi del testo si è avvalsa del supporto di specifici software.

3.2 Sfide e discrasie dell’intervento sociale: tra richieste accelerate, procedure lente e identità alla prova

Quattro sono i tempi che emergono dalle testimonianze raccolte: il tempo intimo, personale; il tempo degli utenti; il tempo professionale; e il tempo dei servizi. A queste quattro distinte se pure concomitanti sfere temporali corrispondono altrettanti ambiti di progettualità e di sostenibilità: l’elaborazione individuale dell’emergenza il grado di urgenza e la complessità delle richieste da parte degli utenti; le procedure inedite e la ricalibratura dei ritmi; le nuove priorità e modalità attuative.

Con riferimento alla Figura 1, iniziamo dalla sfera più ampia, dal tempo dei servizi, in quanto cornice di

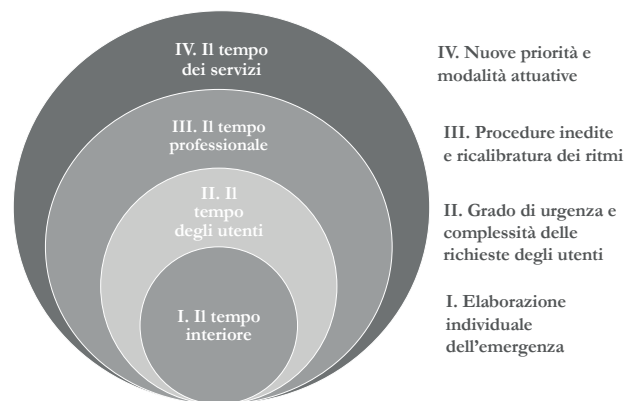


Fig. 1. Tempi molteplici e sfere di attività in epoca pandemica.

definizione del nuovo tempo sociale della professione ed elemento riconosciuto di imposizione dei nuovi ritmi, per poi procedere con ordine invertito dalla sfera intima e più centrale di nuovo verso l’esterno.

Il tempo dei servizi – Lo sforzo compiuto a livello istituzionale ma non meno a livello di singoli dirigenti e operatori dai servizi sociali toscani in termini di adeguamento, riformulazione e riorganizzazione di fronte alle sfide della crisi pandemica ed economica, lasciano evidenti tracce nelle narrazioni rese. Innanzitutto, si conferma come per il servizio sociale una efficace gestione dell’emergenza implichi la necessità di potenziare lo sguardo sistemico (Elliott 2010); secondo, le restituzioni e gli spunti critici riportati dai nostri intervistati sembrano muovere da una comune sensibilità e dalla condivisione di quella prospettiva trifocale peculiare dell’intervento sociale del nostro Paese e implicante la valutazione simultanea del singolo, della comunità, delle istituzioni (Gui 2004). Tanto le testimonianze dei dirigenti che quelle degli assistenti sociali più operativi sul campo concordano nel riconoscere all’avvento del Covid-19 un impatto significativo su due precisi ordini di intervento: il primo relativo al calendario delle attività con una capillare ridefinizione delle priorità di intervento, sulle azioni più o meno prolungate di sospensione di attività e servizi percepite con sofferenza come vere e proprie rimozioni; il secondo relativo alle modalità di svolgimento delle attività di supporto alla popolazione in carico o di nuovo accesso ai servizi nei primi mesi di emergenza.

Poiché le indicazioni ufficiali pervenute imponevano di limitare al massimo le attività in presenza ed era possibile mettere in agenda solo i colloqui più critici e con ritmi molto rallentati, a partire dal livello locale dei coordinamenti delle aree di intervento o di particolari funzionalità come il Segretariato sociale, ci si è dovuti interrogare su che cosa fosse veramente urgente, su quali

⁵ Le informazioni estrapolate o i brani di colloquio riportati testualmente sono codificati indicando la qualifica dell’intervistato (Dirigente o Assistente Sociale) seguita da un numero identificativo.

criteri utilizzare per operare la scelta, sul come assegnare le priorità.

In particolare, nel periodo più critico dove per necessità di sanificazione e accesso ai locali era possibile organizzare pochissimi colloqui. Tendenzialmente, le scelte sono state operate non in base a criteri standard, ma valutando caso per caso.

Le criticità più importanti e i dilemmi professionali e deontologici più duri da gestire li ha presentati il lavoro con la disabilità, per le famiglie con presenza di disabili l'impatto della chiusura dei centri diurni e dei centri educativi e la sospensione dell'assistenza domiciliare si sono da subito rivelate di particolare gravità (cfr. nota 5). Ed è stato pesante da sostenere per gli operatori il senso di impotenza di fronte all'impossibilità di portare a compimento le attività di aiuto e i percorsi condivisi con questo specifico target di utenti.

Tutte le attività di prevenzione, e formazione – oltre che tutte le attività di sostegno al reinserimento lavorativo comprese quelle previste dai così detti Patti per il lavoro e/o per l'inclusione sociale previste dal Reddito di Cittadinanza – sono dunque state rimandate di molti mesi e “penalizzate” (Assistente Sociale 31). A partire da marzo 2020, e ancora fino all'estate 2021, i carichi di lavoro principali si legavano all'area del disagio economico: in primis al problema degli sfratti, al sostentamento minimo dei nuclei familiari, alla grave marginalità adulta.

Il lavoro degli assistenti sociali – nelle testimonianze di tutti gli intervistati – diventa o rischia di diventare una sorta di mera erogazione di buoni pasto, elargizioni una tantum per pagare le bollette, consegna di voucher economici per fare fronte alla spesa alimentare.

Il tempo personale – La diffusione a livello mondiale del Covid-19 va però ben presto a segnare anche gli spazi, i tempi e i modi di vita individuali oltre che collettivi, espone al dolore e alla morte, si delinea quale esperienza di impatto forte, quando non “scioccante”. Accanto e oltre ai personali percorsi di elaborazione dell'esperienza pandemica e di riflessione sui temi della fine della vita, della sofferenza e della solitudine, anche le identità personali e professionali e le autorappresentazioni degli assistenti sociali sono messe alla prova. Tanto nei colloqui singoli quanto nel focus group ricorre il tema del disorientamento: anche dopo la prima inaspettata e inimmaginabile fase di congelamento delle attività e interruzione del servizio, con il momentaneo ritirarsi della curve pandemiche e il conseguente allentamento delle misure restrittive e la parziale riapertura dell'estate 2020, l'attività lavorativa in ambito sociale rimane “segnata da un sentire fortemente condizionato dai rischi di contatti impropri e di contagi e dalla paura di nuove chiusure” (Assistente Sociale 37).

In un contesto lavorativo rimodulato in ottica anti-contagio e stravolto nei suoi protocolli, ma dove comunque le richieste di un'utenza disorientata arrivano e con picchi rilevanti di intensità, il singolo operatore si ritrova privato dei momenti di confronto propri del lavoro in équipe e dalle più consuete e rodute modalità di intervento – in primis i colloqui in presenza – ma comunque sottoposto a ritmi di lavoro intensi. Durante i mesi di confinamento più stretto la ripresa delle attività lavorative con la formula dello smart working, al netto delle sue potenzialità e dei suoi margini di efficacia, introduce negli spazi domestici e nei tempi di vita personali ritmi e occupazioni prettamente professionali; rende più sfidante e urgente il tema della conciliazione con gli impegni familiari⁶; e terzo ma forse più rilevante elemento emerso dalle narrazioni raccolte, poco protegge dal senso di isolamento, dalla solitudine, dal rischio di burn-out. Nel fare fronte ad una utenza che presenta richieste aumentate esponenzialmente per numero e per complessità, emerge diffusamente tra gli assistenti sociali il bisogno del contatto con i colleghi per momenti di confronto ma anche di mutuo conforto.

Il tempo degli utenti – “Social work is not just a job” (Kam 2020): i punti di forza nella gestione dei bisogni, anche di quelli emergenti come la necessità di decifrare e interpretare le nuove normative o di procurarsi generi alimentari o medicinali, si sono confermati quelli della comunicazione, della “accessibilità” e della costruzione di relazione.

Gli utenti, singole persone o interi nuclei familiari, possono essere I. *utenti allenati* frequentatori di lungo corso dei servizi; II. *utenti abbandonati* privati degli abituali sostegni e prestazioni a causa della recente riconfigurazione dell'intervento sociale; III. *new entry*, per la prima volta spinti dal cortocircuito epidemiologico ed economico a cercare un supporto nell'assistenza sociale (Dirigenti 3; Dirigente 7; Dirigente 6).

Per ciascuno di questi tre target la dinamica comunicativa utente-operatore si conferma essere “lo strumento principale nella costruzione di rapporti di fiducia. [...] Durante questo periodo di pandemia è emersa l'importanza della relazione costruita con le persone e la sua continuità” (Assistente Sociale 42).

Se è vero che dalla presa in carico dei nuovi utenti “può emergere una rinnovata (o forse del tutto nuova!?) autostima dell'assistente sociale che si vede riconosciu-

⁶ In uno scenario lavorativo fortemente femminilizzato il tema del carico familiare personale e della conciliazione tra tempi di cura tempi di lavoro è senz'altro presente e sentito, anche in termini di prestazione lavorativa appropriata e qualitativamente adeguata: “Il peso del contesto privato si fa sentire sulla possibilità di lavorare adeguatamente anche da casa” (Assistente Sociale 37).

to il suo valore di professionista” (Assistente Sociale 31), il rapporto con i servizi si dimostra solido quanto più è costruito su relazioni personali (Assistente Sociale 43).

Ciò che insegna l’esperienza Covid è che la relazione rimane: gli utenti di vecchia data in particolare lo hanno ribadito, dimostrando il valore e il peso della relazione costruita nel tempo con i servizi:

Il tempo *degli* utenti e *con* gli utenti non è però esente da criticità. Al di là del grado di consuetudine con la formulazione di una formale richiesta di aiuto e dell’eventuale pregresso rapporto diretto con i servizi, le difficoltà del periodo pandemico suscitano comunque un ampio ventaglio di reazioni che va dallo “sconforto alla ribellione” (Dirigente 5). In particolare, emerge come il Covid-19 abbia comportato un appiattimento sull’emergenza: i bisogni dettati dalla mancanza di lavoro e dunque dalle strette necessità economiche sono stati posti alla ribalta e grande è stato lo sforzo dei servizi sociali come istituzione e come operatori di farsene carico e di tamponarli con percorsi rapidissimi, eludendo i tempi della burocrazia (Assistente Sociale 61).

Questo focalizzare l’intervento sulla sola dimensione economica e di breve periodo, il concentrarsi sull’adempimento dei requisiti amministrativi e gestionali, sposta però la maggior parte delle risorse umane (e del loro tempo di lavoro) su attività di mera erogazione, rendendo ancora più esigui e compressi i tempi e i mezzi dedicati ai bisogni non materiali e/o complessi.

Inoltre, la distanza fisica va a ripercuotersi su schemi, protocolli e qualità dello stesso colloquio: “chiarire subito questo limite, *dirselo*” può essere una valida via di uscita, la strategia “per far capire fin da subito che la distanza può e deve rimanere solo fisica ma è ampiamente superabile con gli strumenti dell’ascolto attivo. E se è riconosciuta e ben gestita non penalizza l’empatia né il sostegno” (Assistente Sociale 61).

Il tempo professionale – Le accelerazioni *tecnologiche* unendosi e sommandosi alle accelerazioni *relazionali* e alle accelerazioni *interazionali* pongono il lavoro sociale ad un crocevia tra innovazione, potenzialità e criticità. Fin dalla prima fase di avvento della pandemia il lavoro agile “nei servizi” è stata la modalità obbligata di erogazione: all’insegna della flessibilità, puntando al consolidamento della digitalizzazione, senza attivare nessuna risorsa esterna (Dirigente 6).

La nuova funzionalità è stata approntata in tempi rapidissimi (in alcuni casi anche in poco più di 24 ore) e ha implicato una riorganizzazione profonda degli orari di attività con tempi di servizio dilatati. Risorse chiave a supporto di questo cambiamento sono state lo spirito di servizio e la prontezza di risposta delle risorse umane

interne, dai dirigenti agli operatori⁷. Per riorganizzarsi nell’urgenza si è fatto appello alla pazienza, e ruolo e orari sono stati “reinterpretati” all’insegna di una profonda etica del lavoro e alla massima collaborazione. Invitati a fare un bilancio a distanza di oltre 15 mesi dall’avvio dello *smart working*, i dirigenti intervistati ne hanno sottolineato la resa positiva a livello organizzativo, amministrativo, e di interazione tra membri di stesse unità operative.

Anche gli assistenti sociali, in prima linea e impegnati quotidianamente con le nuove modalità di intervento ritengono che lo *smart working* abbia “offerto possibilità di spazi di back-office per poter ad esempio scrivere in modo più approfondito e accurato le relazioni sui casi” (Assistente Sociale 43). In altre (e con altre) parole, *smart working* e *back-office* regalerebbero “più ampia e autonoma gestione dei tempi di riflessione” (Assistente Sociale 34). Stimola inoltre chi ha voce in capitolo nella gestione dell’équipe e nella organizzazione del lavoro a ad affrontare una “duplice necessità: quella di svecchiare il servizio e dotarsi in modo esteso di competenze e di nuove tecnologie accanto a quella di una revisione attenta e intelligente della stessa organizzazione del lavoro” (Assistente Sociale 61).

È altresì vero che il colloquio da remoto rappresenta una delle espressioni più estreme di quel processo di separazione dello spazio dal luogo (Valzania 2016: 85). Da un lato, quando “ancorato” a rapporti pregressi e ad un legame di fiducia consolidato nel tempo tra utenti e servizi, il colloquio in video o anche solo telefonico rende possibile il rapporto tra assenti ed è “comunque percepito come vicino ed efficace” (Assistente Sociale 43). Dall’altro lato troppo spesso la non compresenza fisica sommata alla barriera del medium comunicativo, sia esso telefono o computer, rende ancora più profondi e frustranti i *mismatch* nei contatti tra assistenti sociali e utenti e va a penalizzare proprio i più fragili, quelli con meno risorse, o quanti meno padroneggiano la lingua italiana (Assistente Sociale 31). In una fase storicopolitica in cui la priorità riconosciuta è stata quella della profilassi anti-contagio, l’utilizzo degli spazi fisici ha dovuto sottostare alle rigide normative del distanziamento e della sanificazione, con ricadute dirette sullo stesso lavoro sociale: il numero dei colloqui in presenza si ridimensiona drasticamente.

La modalità di lavoro da remoto e la conseguente perdita della presenza fisica obbligano gli assistenti socia-

⁷ Un recente interessante lavoro sul tema delle qualità del social worker nelle esperienze e nelle aspettative dell’utenza e che in particolare approfondisce gli aspetti dell’utilizzo del tempo personale/libero per ottemperare gli obiettivi e la mission professionale è quello di Ping Kwong Kam (2020).

li ad “immaginare le situazioni dell’utenza mediante i dati raccolti attraverso i colloqui telefonici. Ciò ha imposto di modificare gli indicatori di valutazione dovendosi limitare e fidare di dati di seconda mano e non verificati di persona, venendo a mancare la fase dell’osservazione diretta. La modalità da remoto si è rivelata proficua per le attività più propriamente di formazione e ha presentato aspetti positivi anche con l’utenza permettendo di dedicare tempi e spazi diversi al rapporto con la persona; ma sicuramente il rapporto a distanza ha comportato fatiche particolari anche per gli stessi operatori” (Assistente Sociale 34). Gli assistenti sociali, stretti dalla necessità di adattarsi da un ambiente lavorativo in continuo, accelerato mutamento di “richieste veloci ed erogazione lenta” (Assistente Sociale 42), esposti al crescente rischio di una compulsione all’ottimizzazione di tutti i possibili tempi, si ritrovano – a vari gradi di consapevolezza – a rappresentare un ottimo esempio di *vulnerable workers*, ovvero di professionisti che affrontano la vulnerabilità da posizioni a loro volta sempre più precarie, incerte e dagli orizzonti ristretti. Se è vero che “L’accelerazione [...] ha creato molti problemi, (Assistente Sociale 43), l’elemento di protezione e di riscatto è quello di una costante ridefinizione del proprio profilo professionale, facendo riferimento al suo codice etico e al suo specifico *know-how*, che si unisce alla condivisione tra colleghi di esperienze, obiettivi e ostacoli e ad elementi personali quasi vocationali: “le risorse personali più preziose si sono rivelate quelle della tenacia, per gestire la situazione di emergenza; e della flessibilità, per gestire i nuovi tempi di lavoro i servizi sociali. Grazie a queste qualità, gli operatori sono stati capaci di attivarsi in qualsiasi ora e con modalità nuove e di coinvolgere positivamente anche privati e terzo settore” (Assistente Sociale 43).

RIFLESSIONI CONCLUSIVE

La velocità spinge alla simultaneità. Come proposto da Italo Calvino ormai quasi quaranta anni fa nella sua lezione dedicata alla *Rapidità*, una delle ineliminabili questioni nella gestione del tempo, che oggi in fase post pandemica si manifesta in tutta la sua impellenza e non risparmia i professionisti del sociale, è quella della ricomposizione della frattura tra il tempo ciclofrenico della continuità indifferenziata e il tempo schizofrenico dell’isolamento egocentrico. È la difficile arte di tenere insieme il tempo mercuriale della partecipazione al mondo intorno a noi, ovvero della sintonia, con il tempo saturnino della concentrazione costruttiva ovvero della focalità.

Le riflessioni espresse dai *social workers* sui tempi e gli strumenti di intervento del servizio sociale sembrano

orientarsi verso una analogica ricerca di conciliazione tra istanze apparentemente opposte, di equilibri tra urgenza e necessità, tra appropriatezza ed efficacia. Si colgono aperture interessanti e non disperanti: è nell’impegno collettivo di ridefinizione di un tempo sociale “giusto” che l’assistente sociale ha modo di riconoscere pienamente e di vedere riconosciuto come il *tempo di comunicazione* sia *tempo di presa in carico*. Il “ritmo” dell’intervento e il tempo di comunicazione e di relazione dedicato a ciascun utente costituiscono una parte portante del lavoro sociale e rappresentano un elemento chiave per la sua riuscita e il suo livello di qualità.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- AA.VV. (2020), *I servizi sociali al tempo del Coronavirus*, Roma: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali [<https://www.lavoro.gov.it>].
- AA.VV. (2021a), *Un’emergenza non solo sanitaria. I servizi sociali nel corso della pandemia. Secondo rapporto sui servizi sociali, anno 2020/2021*, Osservatorio Sociale Regionale, Regione Toscana, Firenze.
- AA.VV. (2021b), *Quinto rapporto sulle povertà e l’inclusione sociale in Toscana*, Osservatorio Sociale Regionale, Regione Toscana, Firenze.
- Burgalassi M. (2021), *Prefazione*, in C. Tilli (2021): 9-10.
- Calvino I. (1993), *Lezioni americane. Sei proposte per il prossimo millennio. Rapidità*, Mondadori, Milano.
- Caritas (2022), *L’anello debole. Rapporto 2022 su povertà ed esclusione sociale*, Edizioni Palumbi, Teramo.
- CNOAS – Consiglio Nazionale dell’Ordine degli Assistenti Sociali (2020), *Codice Deontologico dell’Assistente Sociale*, CNOAS, Roma.
- Della Ratta-Rinaldi F., Gallo F., Sabbatini A. (2021), *Il lavoro da remoto. Potenzialità e pratica prima e durante la pandemia da Covid-19*, in «Rassegna Italiana di Sociologia», 2/2021: 487-520.
- Dellavalle M., Cellini G. (2017), *Il Servizio sociale di fronte alle politiche neoliberiste e al managerialismo*, in «La Rivista delle Politiche Sociali», 1/2017: 55-66.
- Durkheim E. (1912), *Les formes élémentaires de la vie religieuse*; trad. it. (2013), *Le forme elementari della vita religiosa*, Mimesis, Milano.
- Elias N. (1984), *Über die Zeit. Arbeiten zur Wissenssoziologie*; trad. it. (1986), *Saggio sul tempo*, Il Mulino, Bologna.
- Elliott D. (2010), *A Social Development Model for Infusing Disaster Planning Management and Response in the Social Work Curriculum*, in D.F. Gillespie, K. Danso (eds), *Disaster Concepts and Issues. A Guide for Social Work Education and Practise*, CSWEP, Alexandria (VA): 89-110.

- Garena G. (2005, a cura di), *Il tempo-lavoro degli operatori sociali*, in «Animazione sociale», 197: 19-28.
- Gallina M. (2015), *Il tempo e l'intervento del servizio sociale nei servizi per il minore e la famiglia*, CROAS Lombardia, Milano.
- Gasparini G. (2001), *Tempo e vita quotidiana*, Laterza, Bari.
- Gui L. (2004), *Le sfide teoriche del Servizio Sociale. I fondamenti scientifici di una disciplina*, Carocci, Roma.
- Gurvitch G. (1963), *Social Structure and the Multiplicity of Times*, in E. A. Tiryakian (ed. by.), *Sociological Theory, Values, and Sociocultural Change*, Free Press of Glencoe, New York: 171-184.
- Kam P. K. (2020), 'Social work is not just a job': *The qualities of social workers from the perspective of service users*, in «Journal of Social Work», Vol. 20(6): 775-796.
- Latour B. (2020), *Immaginare gesti-barriera contro il ritorno alla produzione pre-crisi*, in «Antinomie», 9 Aprile 2020 [<https://antinomie.it>].
- Pregno C. (2004), *Transizioni, passaggi, percorsi: il tempo nel servizio sociale*, in «Rassegna di Servizio Sociale», 1/2004: 73-81.
- Pregno C. (2005), *Tempo*, in M. Del Pra Ponticelli (a cura di), *Dizionario di servizio sociale*, Carocci, Roma: 684-686.
- Rosa H. (2015), *Accelerazione e alienazione: Per una teoria critica del tempo nella tarda modernità*, Einaudi, Torino.
- Rosa H. (2020), *L'alienazione ai tempi dell'accelerazione. Intervista a Hartmut Rosa*, a cura di P. Vizza, in «Cambio. Rivista sulle trasformazioni sociali», Vol.10, n. 20.
- Rosa H. (2021), *Interview for the Nuit des idées*, in «The Institut français Magazine», 28th January 2021, Edizione online [<https://www.institutfrancais.com/en/magazine/interview/hartmut-rosa>]
- Rosa H., Henning C. (2018, eds), *The Good Life Beyond Growth. New Perspectives*, Routledge, London.
- Sanfelici M. (2020), *The Italian Response to the Covid-19 Crisis: Lessons Learned and Future Direction in Social Development*, in «The International Journal of Community and Social Development», n. 2 (2): 191-210.
- Sanfelici M., Mordeglia S. (2020), *Per una nuova cultura dell'emergenza: ruolo e funzioni del servizio sociale in situazioni di crisi personali e collettive*, in «Autonomie Locali e Servizi Sociali», n.1: 213-226.
- Sanfelici M. (2019), *I servizi sociali ai tempi del coronavirus: le condizioni di lavoro degli assistenti sociali nella prima fase dell'emergenza*, in «La Rivista di Servizio Sociale», n. 2 Nuova Serie: 4-21.
- Simmel G. (1900), *Philosophie des Geldes*, Leipzig: Dunker & Humblot; trad. it. (2019), *La filosofia del denaro*, Ledizioni, Milano.
- Sorokin P.A., Merton R.K. (1937), *Social Time: A Methodological and Functional Analysis*, in «The American Journal of Sociology», XLII, 5: 615-629.
- Tilli C. (2021), *Spazio al tempo. Significato e uso del tempo per gli assistenti sociali, tra responsabilità e contesto organizzativo*, RomaTrePress, Roma.
- Tullini P. (2021), *Lavoro e socialità tra tecnologia e pandemia*, in «Parolechiave», Fascicolo 1, gennaio-giugno 2021: 131-144.
- Valzania A. (2016), *Tempo sociale e neoliberalismo. Velocità, competizione e nuove forme di alienazione*, Carocci, Roma.