

CRISTIANA RANIERI
ricercatrice Inapp, Struttura Inclusione sociale

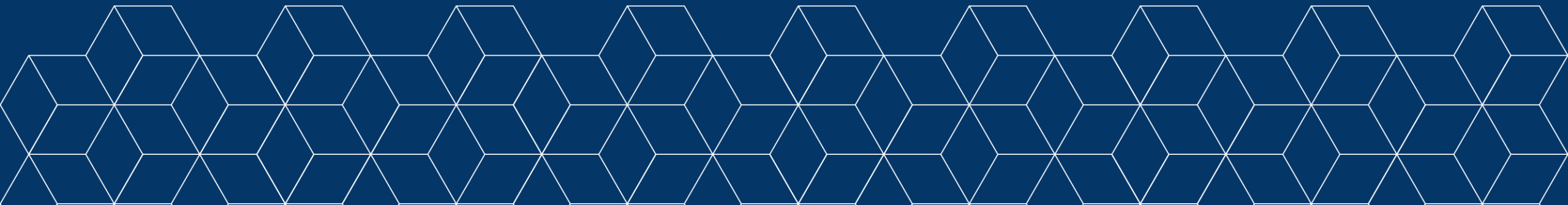
Il fattore discrezionalità tra standard di intervento e presa in carico territoriale a livello di Servizio.
Evidenze empiriche dall'indagine sull'implementazione di policy di contrasto alla povertà e per l'inclusione attiva.

Sessione 34: **Causes and effects of street level bureaucrats' discretion**

XVI Conferenza ESPAnet 2023

Sistemi di welfare in transizione: tra equità e sostenibilità

Milano, 14 Settembre 2023



CONTENUTI

TEMA, CONTESTO E CAMPO

Versante di osservazione e prospettive del discorso

EVIDENZE EMPIRICHE: SITUARE IL FATTORE DISCREZIONALITÀ

Tematizzazione, narrazione e punti di vista

Relazione con l'implementazione di policy e funzionamento dei servizi

CONSIDERAZIONI DI SINTESI

BIBLIOGRAFIA E TESTI:

BREVE RASSEGNA DI RICOSTRUZIONE

Il fattore discrezionalità tra standard di intervento e presa in carico territoriale a livello di Servizio.

Evidenze empiriche dall'indagine sull'implementazione di policy di contrasto alla povertà e per l'inclusione attiva.

La 'dimensione della discrezionalità' è stata fatta oggetto di approfondimento - sia quantitativo sia qualitativo - nell'ambito di un'indagine nazionale Inapp sull'implementazione delle misure di contrasto alla povertà (Rei e RdC) da parte dei soggetti territoriali preposti alla loro attuazione (Servizi sociali comunali, Ambiti sociali territoriali, Centri per l'Impiego).

Tra gli aspetti che possono entrare in gioco nel processo di implementazione della policy, si è approfondito come il "fattore discrezionalità" possa intervenire nella dinamica organizzativa e nei meccanismi di funzionamento.

...rispetto al concetto introdotto da Lipsky (1969, 1980)

pattern di discrezionalità (Andreotti e Coletto 2023) **in relazione** alla varietà che deriva dall'**intersezione** di fattori normativi, istituzionali, relazionali e culturali, ...legata alla persona o alle differenze nei contesti istituzionali ... **aspetti della discrezionalità degli SLB, le sue cause, gli effetti.** (...) .. lo sviluppo di framework di analisi ha ampliato la categoria degli SLB evidenziando i **fattori organizzativi come vincoli importanti, tensioni create all'interno delle 'organizzazioni a livello di strada'** ..considerando un insieme di elementi e di fattori che influenzano la discrezionalità a livello individuale, organizzativo e di sistema ...

superamento dell'**idea di 'potere discrezionale'** dell'operatore come mera violazione delle norme e della visione del lavoro degli operatori come atto meramente esecutivo, mettendo **in luce la rilevanza di questo spazio** (Zacha, 2017).

....**«the link between»**.... (...) attraverso cui plasmano e rimodellano disposizioni normative, concretizzando politiche pubbliche... (ibidem)

....**di fronte a** eventuali "lacune" delle stesse, e a **contorni delle prestazioni e dei servizi da garantire alla cittadinanza**, agli **standard da assicurare** in termini di dotazioni strutturali e assetti organizzativi che mettano il professionista nella condizione di **poter offrire un servizio di qualità.**

- ✓ il **contesto istituzionale stabilisce formalmente il ruolo e la funzione del Servizio; il piano organizzativo e della disponibilità di risorse strutturali crea le condizioni di lavoro necessarie a prendere le decisioni e concretizzare gli interventi.**

Conoscere questi livelli è fondamentale per avere consapevolezza del ruolo, della sua autonomia, del suo margine d'azione e della sua discrezionalità (Bertotti, 2016 cit. in Ghezzi 2022). L'importanza di mettere a tema la "discrezionalità" è anche connessa alla necessità di problematizzare le scelte organizzative compiute dall'Ente in cui si lavora, affrontare spazi di indeterminatezza delle norme (Ghezzi, 2022)

- ✓ la **complessità degli assetti organizzativi e delle storie dei servizi e il compito di individuare soluzioni che possano essere valide su tutto il territorio.**

La conoscenza del (proprio) ruolo e di quello del (proprio) Servizio sono elementi importanti ad avere contezza dei limiti **nell'esercizio delle funzioni, proprie e della propria organizzazione, di responsabilità o poteri nella concretizzazione di possibili scelte rispetto ad un 'mandato istituzionale'.**

-- *l'approfondimento quantitativo ha intercettato un profilo di relazione tra l'implementazione di interventi di policy e la presa in carico dei beneficiari*
- *l'approfondimento qualitativo (focus group) ne ha evidenziato afferenze semantiche delle declinazioni che spaziano dall'esercizio di autonomia/competenza professionale alla sfera decisionale e di responsabilità intercettando nel quadro normativo vincoli e opportunità per l'implementazione degli interventi.*

*Attori raggiunti con INDAGINE CAWI: Universo di riferimento e tasso di copertura: **ATS Enti presenti: 582 Copertura 86,6% (504). CPI Enti presenti 549 Copertura 91,5% (503)***
Nel caso dei servizi sociali comunali, la definizione del campione ha previsto l'estrazione di oltre 2200 unità.

*Attori raggiunti con focus groups realizzati nelle 21 regioni italiane: **166 figure operanti nel sociale per l'implementazione della policy (media 8 partecipanti a focus group), composizione eterogenea dei partecipanti afferenti a ATS, CPI, SSC, Terzo settore.***



Tra l'introduzione di "standard" di intervento e presa in carico territoriale a livello di servizio, il fattore di discrezionalità permette una riflessione sulla dibattuta questione di come tale **spazio "del livello della strada"** (Lipsky, 1980) rappresenta una **trasversalità** comune a più situazioni, a professioni e contesti complessi e mutevoli (Sarius 2017), ed entra in gioco in uno specifico contesto organizzativo e sociale con "agency situata" (Cappellato, Cataldi, Scavarda, 2021).

.....--> **forma situata dei discorsi in una rappresentazione plurale/in relazione all'organizzazione di riferimento** (come attore in termini di assetto istituzionale, tipologia e/o 'mandato istituzionale' ad esempio SSc, CPI, ATS nella policy, o rispetto ad assetti organizzativi: dotazioni di risorse, ad es. di personale) e/o **alla categoria professionale** (es. Assistenti sociali, Educatori) **e/o al ruolo esercitato** (es. responsabile, coordinatore, case manager); anche in forma riflessiva, incardinata nell'esperienza del vissuto professionale e/o di servizio; ... **a specificità di territorio** ("da noi"... rispetto ad es. a: stato di attuazione normativa di livello locale o di attivazione di servizi; estensione delle competenze del servizio ossia del raggio di azione e di ampiezza della copertura di comuni compresi, e/o anche riferita specificatamente al bacino di utenza effettiva e potenziale, sia in termini quantitativi/di fenomeno sia in termini culturali) o alla relazione con altri servizi (alle reti, gli scambi e i gradi di collaborazione con altri attori);a volte con riferimento a "loro": altre figure e/o differenti servizi (diversità organizzativa o di mandato), altri attori locali che influenzano il processo ad un livello orizzontale o verticale (es. dal livello centrale/nazionale, Ministero, Regione, Anpal); a volte **a dimensioni più "astratte"** al Sistema dei servizi e/o ai Sistemi informativi, alle Norme, alla Governance.

L'approfondimento ha permesso di identificare **aspetti comuni e di differenziazione di ruolo e mandato (investito anche trasversalmente da funzioni e compiti), che al tempo stesso cambia per effetto dei mutamenti in atto e prende parte, e contribuisce, alla riproduzione e al riadattamento del welfare** (Sarius, 2015). →



attori territoriali	tot	media	Specifiche articolazioni organizzative interne della partecipazione	Specifico genere
Ats/distretti	69	3,45	prevalente declinazione di professionalità* per funzioni/ruoli di assetto organizzativo	53 f - 16 m
Servizi sociali comunali	49	2,45	prevalente declinazione di professionalità* per funzioni/ruoli di assetto organizzativo	41 f - 8 m
CPI	35	1,75	prevalente presenza di figure apicali e responsabili rispetto agli operatori *	24 f - 11 m
Terzo settore	13	0,65	prevalenza figure di rappresentanza, advocacy e settore	5 f - 8 m
tot	166	8,3		123 f/43 m

articolazione figura/funzione*: Assistente sociale (esempi)

ATS	Assistente sociale di Ambito Assistente sociale UdP, referente RDC Assistente sociale UdP, amministratore Gepi Assistente sociale, coordinatrice e case manager Patti di inclusione Assistente sociale, referente Rei e Rdc Ambito Assistente sociale Sportello Sociale Assistente sociale, in equipe SIA. RDC e PON inclusione
SSC	Assistente sociale Comune Assistente sociale, RDC, case manager e coordinamento Assistenti sociali Assistente sociale, responsabile RDC e programmazione fondi PON Assistente sociale responsabile RDC - fondi PON Assistente sociale responsabile servizio RDC Assistente sociale, Coordinatore RDC Assistente sociale – coordinatore Equipe RDC e RUP Assistente sociale, referente RDC Assistente sociale c/o Comunità socio-sanitaria Assistente sociale, Referente Povertà, Servizio inclusione Assistente sociale, Coordinamento Area inclusione Sociale Unione dei Comuni Assistente sociale Case Manager Assistente sociale, Fondo povertà Assistente sociale, Coordinamento Area inclusione Sociale Unione dei Comuni Assistente sociale, Servizio per l'accoglienza, l'inclusione e l'emergenza
Terzo Settore	Assistente sociale, cooperativa, servizio case manager per Distretto
Educatori	– Educatore – ATS equipe servizio inclusione sociale
Presenza	– Educatore CISS rei/rdc
Trasversale	– Educatrice servizio inclusione sociale
Orientatori	– (...ATS.) Orientatore Distretto sociale, responsabile PUC comuni di appartenenza – Prevalenza nei CPI

articolazione per figura/funzione: responsabili e coordinatori (esempi)

ATS	Responsabile UdP , coordinatore servizio sociale professionale dell'equipe povertà Coordinamento attività Rdc, controlli anagrafici, PUC Coordinatore equipe RDC Ambito c/o Azienda comuni (assistenti sociali e operatori della mediazione al lavoro) Coordinatore UdP - Responsabile UdP - Amministratore UdP Responsabile segretariato sociale Direttore di ambito per la gestione politiche sociali Direttore consorzio, referente rdc e per colloqui Responsabile area inclusione e reti territoriali Coord percorso inclusione Responsabile Affari generali, Programmazione strategica - UdP Responsabile UdP ATS, Distretto, Ruolo di programmazione, verifica e monitoraggio
SSC	Responsabile U.O.C. Disagio e Povertà Coordinatrice Case Manager ATS Responsabile Servizi area Inclusione Sociale, contrasto alla povertà, lavoro UdP Distretto Coordinatore area famiglia, marginalità, politiche giovanili, progetti innovativi Coordinatore personale Responsabile distretto sociale Responsabile, PO area adulti Responsabile, PO area amministrativa
CPI	Responsabile
Terzo Settore	Funzionario politiche del lavoro, dirigente struttura Inclusione lavorativa Presidente, Portavoce, Coordinatore

→ **ANCHE SCELTE ORGANIZZATIVE/ASSETTI ORGANIZZATIVI E DI COMPETENZE CHE ne evidenziano l'influenza reciproca tra cambiamenti (politiche) di welfare e rimodulazione di funzioni**



Evidenze empiriche: **situare** il fattore discrezionalità
Tematizzazione, narrazione e punti di vista: le questioni

punto di vista sull'esercizio della discrezionalità nel bilancio di esperienza Rei e passaggio RdC (2021)	ATS	SSC
E' una realta' ineliminabile nell'erogazione dei servizi sociali	45,3	30,6
Umanizza il rapporto con il beneficiario	29,4	27,5
Dovrebbe limitarsi a casi eccezionali	16,3	12,7
E' un fattore di arbitrarietà, che puo' produrre ulteriori disuguaglianze	3,9	2,9
Non sa	5,0	26,3
Totale	100	100

Fonte: dati Inapp 2021

*nel 2022 viene a rappresentarsi come prioritaria la considerazione da parte dei **Servizi sociali Comunali** che tale **margin**e di discrezionalità "garantisce maggiore capacità di risposta ai bisogni specifici dell'utenza (personalizzazione)", con una chiara prevalenza sulle altre modalità di risposta.*

SSC. Nella gestione del RdC come valuta il fatto che gli operatori possano esercitare un margine di discrezionalità nei rapporti con l'utenza. Anno 2022	%
Garantisce maggiore capacità di risposta ai bisogni specifici dell'utenza (personalizzazione)	54,0
Umanizza il rapporto con l'utenza	12,6
E' un elemento ineliminabile nel rapporto con l'utenza	7,8
Dovrebbe limitarsi a casi eccezionali (definiti nel modo più preciso possibile da protocolli standard)	8,0
E' un fattore di arbitrarietà che può produrre ulteriori diseguaglianze	3,7
Non sa	14,0
Totale	100,0

Fonte: dati Inapp 2022

Livelli di osservazione: prospettiva del discorsoper situare le questioni **Focus di approfondimento quantitativo**

*In una prima edizione dell'indagine (2021) emergeva come **il fattore discrezionalità** sia dagli **ATS** (nel 45,%) ", sia dai **SSC** (30,6%) fosse considerato in via prioritaria come «**una realtà ineliminabile nell'erogazione dei servizi sociali**» ...piuttosto che «un fattore di arbitrarietà che puo' produrre ulteriori disuguaglianze» (rispettivamente 3,9% e 2,9%);*

*nel 2022, i **CPI**: prevalenza % «garantisce maggiore capacità di risposta ai bisogni specifici dell'utenza (personalizzazione)» non dissimile ai SSC salvo il fatto che per il CPI come seconda risposta «dovrebbe limitarsi a casi eccezionali (definiti da protocolli standard)», per il 23,9% dei casi.*

CPI. Nella gestione del RdC, come valuta il fatto che gli operatori possano esercitare un margine di discrezionalità nei rapporti con l'utenza. Anno 2022	%
Garantisce maggiore capacità di risposta ai bisogni specifici dell'utenza (personalizzazione)	45,1
Dovrebbe limitarsi a casi eccezionali (definiti da protocolli standard)	23,9
E' un elemento ineliminabile nel rapporto con l'utenza	15,7
Umanizza il rapporto con l'utenza	7,8
E' un fattore di arbitrarietà che può produrre ulteriori diseguaglianze	4,4
Non saprei	3,2
Totale	100,0

Fonte: dati Inapp 2022

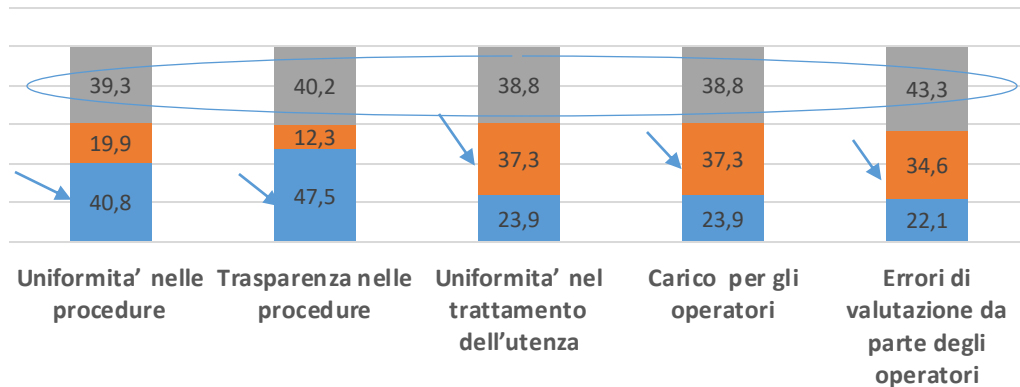
le options selezionate, nella considerazione sia dei SSC sia dei CPI, sottolineano la valenza di una personalizzazione specifica al bisogno piuttosto che generica («umanizza» o come «elemento ineliminabile...»)



Evidenze empiriche: *situare* il fattore discrezionalità
Relazione con l'implementazione di policy e funzionamento dei servizi

A livello di servizio, **dove si gioca la presa in carico per la personalizzazione del progetto** (di inclusione/di lavoro), la relazione tra l'implementazione della misura di contrasto alla povertà e di inclusione attiva con il "fattore" discrezionalità nella presa in carico territoriale offre ulteriori **elementi di osservazione anche sugli effetti nei rapporti con l'utenza dal punto di vista degli attori.**

Servizi Sociali Comunali: nella gestione del RdC come valuta i possibili effetti della discrezionalità nel rapporto con l'utenza



Fonte: dati Inapp 2022

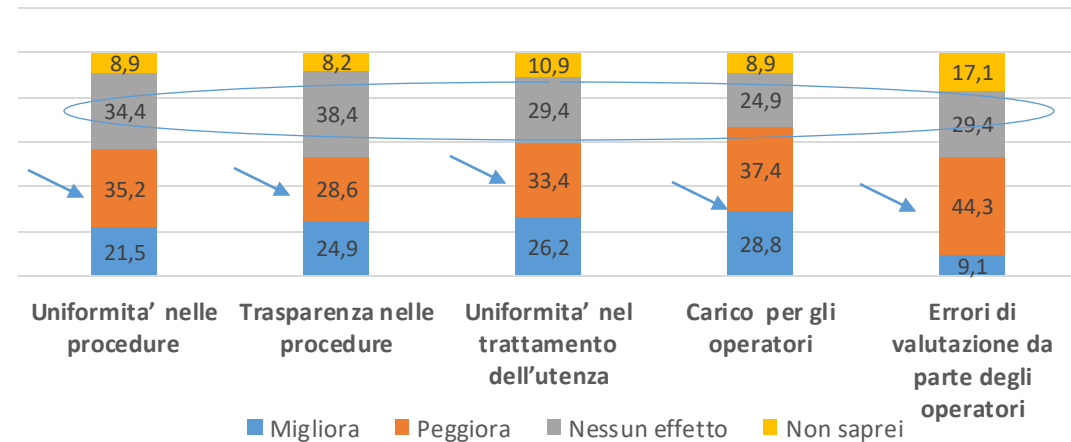
■ Migliora ■ Peggiora ■ Nessun effetto

I Servizi sociali comunali nel complesso dichiarano come nella gestione del RdC il fatto di esercitare un margine di discrezionalità nei rapporti con l'utenza:

- non produca effetti, trasversalmente ruota intorno al 40% dei casi rispetto a tutte e cinque le dimensioni considerate; (anche per i CPI... salvo che nel carico di lavoro...)
- produca effetti di miglioramento relativamente all'uniformità e nella trasparenza delle procedure
- non sono da trascurare i rischi (effetto peggiorativo) rispetto all'uniformità nel trattamento con l'utenza, il carico per gli operatori e nella valutazione;

Evidenze empiriche: *situare* il fattore discrezionalità
...focu su..

Centri per l'impiego: nella gestione del RdC come valuta i possibili effetti della discrezionalità nel rapporto con l'utenza



Fonte: dati Inapp 2022

■ Migliora ■ Peggiora ■ Nessun effetto ■ Non saprei

Dai Centri per l'impiego emerge nel complesso la considerazione che non produca effetti, anche qui non in modo netto, ma a differenza dei Servizi sociali comunali, prevale la considerazione di effetti peggiorativi anche nelle procedure (sia in termini di uniformità che di trasparenza)

Circa gli effetti della discrezionalità nei rapporti con l'utenza la considerazione dei CPI evidenzia alcune differenze a seconda dei territori di appartenenza, in particolare variabile tra Nord-Est, accentuata come peggiorativa in tutti i casi, rispetto al Centro e al Mezzogiorno (dove prevale la considerazione migliorativa).

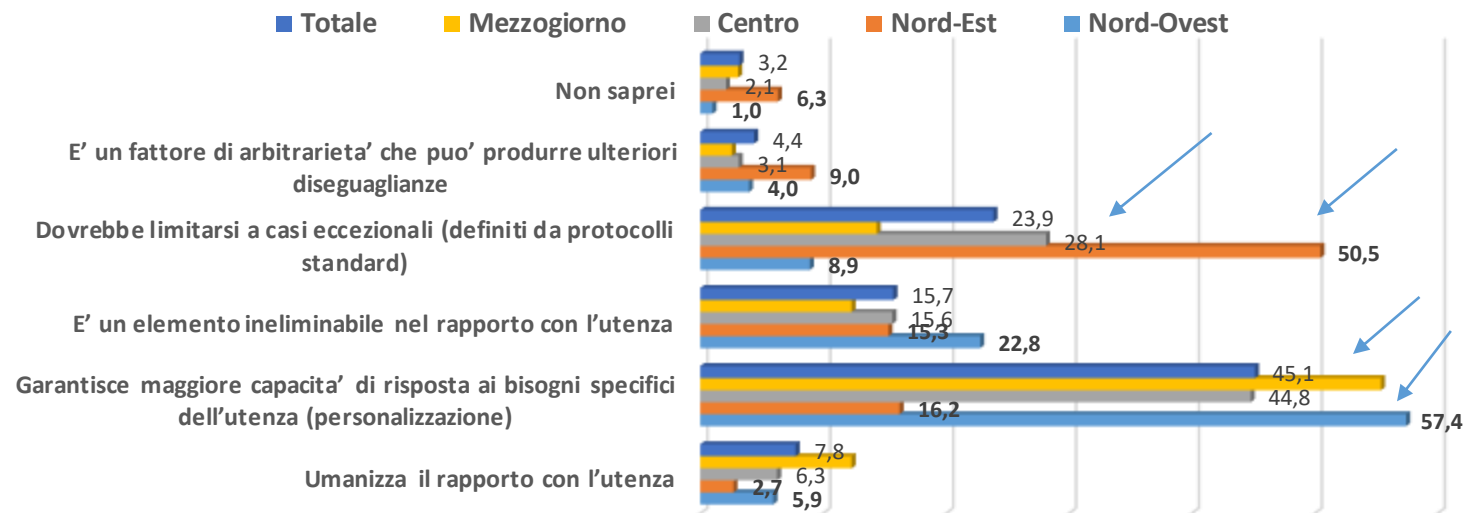


.. è possibile accennare anche alla **variabilità per ripartizione geografica** circa la considerazione da parte dei CPI del **margin**e di discrezionalità esercitata con l'utenza: ad es sono maggiormente i CPI nel **Mezzogiorno** e nel **Nord-Ovest** ad associarla al fatto di **garantire maggiore capacità di risposta ai bisogni specifici dell'utenza** (personalizzazione) così come i CPI nel **Nord-Est** e nel **Centro** sono quelli che maggiormente, rispetto alla media totale, considerano che **"dovrebbe limitarsi a casi eccezionali (definiti da protocolli standard)"**.

...possono essere riferiti a quanto in seguito all'implementazione del RdC, sia cambiata l'organizzazione del CPI relativamente alla presa in carico di nuove tipologie di utenza, e/o a quanto il CPI **sia in grado di gestire** la fase di profilazione qualitativa dell'utenza e la **fase di stipula del patto**.

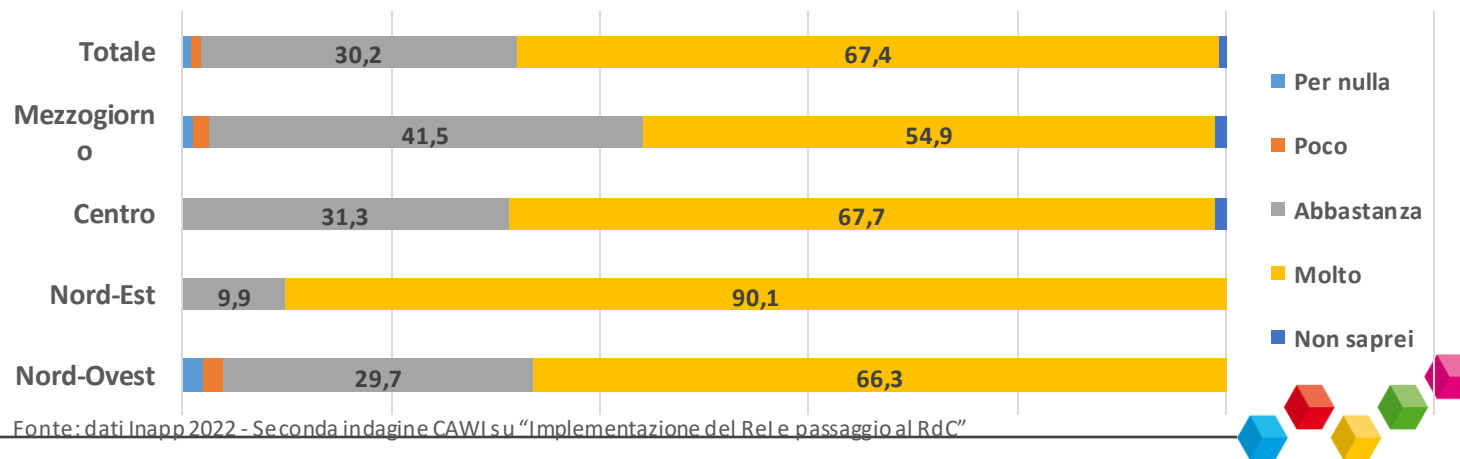
....rispetto alla **gestione delle fasi del RdC**, emerge una forte variabilità sulla **Stipula del patto** tra i CPI per ripartizione geografica..... in particolare tra il **Nord-Est** e il **Mezzogiorno** (rispettivamente con una incidenza del **90,1%** rispetto al **54,9%**; la media totale è del **67,4%**).

CPI. Nella gestione del RdC, come valuta il fatto che gli operatori possano esercitare un margine di discrezionalità nei rapporti con l'utenza? per ripartizione geografica



Fonte: dati Inapp 2022 - Seconda indagine CAWI su "Implementazione del Rel e passaggio al RdC"

CPI - Quanto ritiene che il CPI sia in grado di gestire le seguenti fasi del RdC: Stipula del patto, per ripartizione geografica



Fonte: dati Inapp 2022 - Seconda indagine CAWI su "Implementazione del Rel e passaggio al RdC"

...aspetti di rilevanza del fattore discrezionalità all'interno delle dinamiche organizzative e nei processi di funzionamento, anche incardinati in dinamiche territoriali... al tempo stesso **dai focus realizzati emergono alcune chiavi interpretative trasversali** relative ad alcune **dimensioni/pattern**....

alcune dimensioni da poter considerare che riguardano situazioni (a livello di Servizio) che possono concretizzarsi:

in relazione all'utenza

- nel segnalare e indirizzare le persone (..) gestire i tempi e la reperibilità,
- (...) rispetto alle difficoltà dell'utenza in fase iniziale, nel distinguere l'aspetto lavorativo dall'aspetto socioassistenziale, che poi anche si porta dietro delle difficoltà nella realizzazione concreta;
- nel gestire e dis-abituare a vivere nell'assistenza (persone già in carico ai servizi sociali o specialistici) e anche gestire una cultura di diffidenza rende difficile coinvolgere i percettori.
- anche un allargamento della platea che poi vuol dire allargamento dei bisogni, cioè che dunque può emergere la necessità di rispondere in maniera diversa rispetto a come è strutturata l'offerta.

in relazione ai progetti personalizzati:

- il percorso tra persone definite occupabili e le non occupabili,
- scegliere di far fare "una strada", il conoscere il caso nella progettazione degli interventi, e ad esempio a seconda della persona, decidere se fare un'iniziativa piuttosto che un'altra dove un'offerta pre-codificata non sempre funziona così come i criteri per progettare proposte più personalizzate scelti all'interno di un contesto di regole definite quando 'non è solo la questione del lavoro';

in relazione a vincoli normativi /procedurali:

- nel gestire le criticità, ad es. rispetto alla «condizionalità», da 'bypassare' rispetto a problemi tecnici e limiti delle banche dati, alle piattaforme e i vari step, rispetto alle opportunità attivabili
- nel gestire domanda in maniera adeguata, la definizione la rivalutazione del bisogno ossia nel passare da una valutazione basata su aspetti oggettivi a una valutazione più di tipo professionale; nel gestire gli esoneri per legge;

in relazione contesto organizzativo / di sistema / e territoriale:

- richieste di assolvere a compiti a cui non sempre si è messi nelle condizioni di poter operare: dal carico lavorativo ad una frammentazione del processo, dove ci sono tra l'altro non solo uffici e persone, ma anche tecnologie, gestire i passaggi tra lavoro e sociale - rispetto ai servizi proposti rispetto all'ideazione di progetti per rispondere alla domanda.

leggere la variabilità a livello di SERVIZIO.....

...anche è possibile ipotizzare, che sia anche determinata dai diversi modi in cui le regole possono essere applicate e le strategie messe in atto per gestire, ad esempio, il carico di lavoro e le risorse disponibili non solo economiche ma anche di tempo, che può ridurre le opzioni di interventi erogabili e lo spazio di relazione con gli utenti;

...rispetto al rischio di trasformare/appiattare il lavoro sociale in 'logica di sportello' si consideri anche il "delta" tra gli 'oggetti del contenuto del lavoro' per l'implementazione della policy rispetto ad es. criteri di accesso, inserimento in percorsi di attivazione, da una parte fortemente regolati/standardizzati nel quadro della politica con specifiche indicazioni e dispositivi (es. soglie isee, algoritmi di piattaforma INPS per invio a SSC e CPI) *versus* un '**setting di servizio**' fortemente implicato nell'efficacia della presa in carico del bisogno con un percorso di accompagnamento che, seppure anch'esso fortemente strutturato dal punto di vista normativo, vedi la "condizionalità", al tempo stesso è **da personalizzare... tenendo conto delle situazioni di 'partenza'**...



Gli elementi che compongono lo spazio della discrezionalità, nel complesso attraversano patterns intercettati come :

- **autonomia nel poter organizzare delle proposte, nel modo di immaginare il rapporto con i beneficiari, nell'intercettare le richieste del territorio;**
- **ruolo, mandato, professionalità:** come aspetto di autonomia **declinato nel proprio mandato sia professionale sia di servizio/istituzionale, come ruolo che a ognuno compete all'interno del processo di implementazione del rdc;**
- **scelte, responsabilità, sfera decisionale:** esercitate nelle attività, iniziative proposte, promosse, nella possibilità di intervenire.

✓ Una prospettiva che trova anche **un suo proprio bilanciamento**, ad esempio, nel rispetto del codice deontologico e nella componente della professione (Zacha, 2017), nel **'piegare gli standard previsti' personalizzando l'azione sulla base della iniziativa e dell'impegno quotidiano volto alla creazione di condizioni di equità e rispetto di tutti**

✓ Sul **marginale di azione che si può agire all'interno di questo sistema, la discrezionalità può incidere sia sull'efficacia del percorso personalizzato per il beneficiario, sia sull'attivazione delle opportunità del territorio**

✓nell'**adattare gli strumenti del lavoro ai concreti problemi, interagendo con gli utenti, lo spazio discrezionale** come strumento necessario e indispensabile (Paraciani e Rizza, 2020), come elemento fondante del lavoro di questi professionisti **per rendere possibile l'implementazione delle politiche pubbliche, per realizzare gli obiettivi delle politiche con le risorse a disposizione, (...) ma anche plasmando e rimodellando disposizioni normative** (Andreotti e Coletto, cit)

rispetto a situazioni da gestire, nel front office: la reale forza di poter seguire effettivamente la presa in carico

✓ Un **'livello'** che non si limita alla forma delle prestazioni che è chiamato a realizzare, ma è **impegnato anche a interpretare le aspettative e i compiti attribuiti con le quali deve interfacciarsi quotidianamente; un ruolo assegnato e spazi di interpretazione da cui può dipendere anche l'efficacia dell'intervento. ... vi è da considerare anche 'l'effetto' in relazione alle aspettative degli utenti** (Appurai 2004) e alla **(de)costruzione di categorie** (Dubois 2009)

✓ **Declinazioni che trasversalmente toccano il tema del funzionamento dei servizi, e del sistema di servizi, concepito per dare risposte ai bisogni dei cittadini a contatto con i problemi reali, con i limiti dettati dalle risorse a disposizione, e il conseguente, e necessario, elemento di discrezionalità determinato dalla necessità di tradurre leggi, regolamenti, standard e linee guida in concrete policies agendo, appunto, a "livello della strada".** Le criticità possono derivare sia dal disegno istituzionale della misura, sia da fattori di contesto: differenze territoriali nella disponibilità di servizi e opportunità di lavoro, culture politico-amministrative locali. (Bruno et al. 2022)

✓ Nel **contesto di funzionamento** si fa riferimento anche alla **esaustività delle norme che sono previste, alla copertura delle casistiche e, rispetto ai vincoli, ai limiti, all'implementazione che il processo prevede anche incardinato nell'esperienza di territorio (opportunità presenti/attivabili)** criticità che emergono in diversi passaggi della sua realizzazione, dalla presentazione delle domande alla realizzazione dei percorsi di inserimento e di inclusione, punti di vista, delle **esperienze di un welfare territorialmente situato nella prossimità dinamica alla domanda riconducibile anche ai profili di ruolo, di funzione e di professionalità e di mandato istituzionale**



bibliografia e testi: breve rassegna di ricostruzione

- Andreotti Alberta, Coletto Diego, Rio Anna, (2020) *Street Level Bureaucracy e sistemi locali di welfare: discrezionalità e contesti istituzionali nell'implementazione delle politiche*. Professionalità Studi Numero 3/III – 2020. Studium – Ed. La Scuola – ADAPT University Press ISSN 0392-2790 pp. 12 – 39
- Appadurai, Arjun (2004), *The Capacity to Aspire: Culture and the Terms of Recognition*, In *Culture and Public Action*, edited by Rao V., Walton M. The World Bank. Washington, DC. USA
- Bertotti, Teresa, (2012), *Gli assistenti sociali di fronte alla contrazione delle risorse: individualizzazione del processo di aiuto e dilemmi nel rapporto con l'organizzazione*. Paper for Espanet Conference, Roma 20-22 settembre 2012.
- Bruno F., Lodigiani R., Maino F. (2022), L'implementazione del RdC tra il dire e il fare: le sfide per una governance integrata, Sinappsi, XII, n.2, pp.6-19 <https://oa.inapp.org/xmlui/handle/20.500.12916/3705>
- Cappellato, Valeria, Cataldi, Laura, Scavarda, Alice (2021), *Tra valori professionali e pressioni manageriali. Una riflessione sulla discrezionalità degli operatori sociali*, 23 febbraio 2021, welforum.it
- Catena, L. Sarius, T. (2012) Le politiche socio-assistenziali in Italia, tra discrezionalità istituzionale e discrezionalità operativa, Rivista trimestrale di scienza dell'amministrazione 2012/2, pp. 145-160, Franco Angeli DOI 10.3280/SA2012-002009
- Disuguaglianze sociali.it. *Servizi Sociali*, Fondazione Ermanno Gorrieri per gli studi sociali, Glossario delle disuguaglianze, www.disuguaglianzesociali.it
- Dubois V., *Il burocrate e il povero. Amministrare la miseria*, Mimesis, 2018. op. cit. in E. BARBERIS, R. PARACIANI, T. SARUIS, *Tra il dire e il fare: la prospettiva street-level e l'implementazione delle politiche di welfare*. Nota introduttiva al focus, in *Social Policies*, 2019, vol. 6, n.3, 389 ss.
- Dubois, V., (2009), *Le trasformazioni sociali alla lente dell'etnografia*, in « Etnografia e ricerca qualitativa », n. 2, pp. 163-187.
- Fassin, D., (2014), *Ripoliticizzare il mondo. Studi antropologici sulla vita, il corpo, la morale*, Verona, ombre corte.
- Ghezzi, Giulia (2022), a cura di, *Elementi per la definizione dei requisiti minimi del servizio sociale nell'ente locale*, Documento elaborato da: Gruppo tematico servizio sociale professionale negli enti locali, Quaderni dell'Ordine, maggio 2022
- INAPP (2023), D'Emilione M., Di Giampaolo A., Ferri G., Natoli G., Ranieri C., Tagliavia C., Giuliano G.A. (2023), L'attuazione del Reddito di cittadinanza vista dal sistema dei servizi: risultati raggiunti e sfide future, Inapp Working Paper n.106, Roma, Inapp, ISSN2784-8701 DOI:10.53223/InappWP_2023-106 <https://oa.inapp.org/xmlui/handle/20.500.12916/3914>
- Kazepov Y., Barberis E., *Social Assistance Governance in Europe. Towards a Multi-Level Perspective*, in I. MARX, K. NELSON (a cura di), *Minimum Income Protection in Flux*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, 2012, 217 ss
- Leonardi D. (2020), *La discrezionalità degli operatori sociali nel modello di accoglienza per le persone senza dimora: dilemmi, tensioni, vincoli*, Progetto PHD, IRS Bicocca Open Archive
- Lipsky M., *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*, Russell Sage Foundation, New York, 1980.
- Paraciani, R. e Rizza, R. (2020), Editoriale, *Le professioni della discrezionalità. Professionalità e discrezionalità tra gli street-level bureaucrats*. Professionalità Studi Numero 3/III – 2020. Studium – Ed. La Scuola – ADAPT University Press ISSN 0392-2790 pp 1 – 11
- Sarius, T. (2008), Il ruolo degli operatori nella implementazione delle politiche sociali a contrasto della povertà e dell'esclusione sociale: tra normativa, discrezionalità e nuovi bisogni.
- Sarius, Tatiana (2015), *Gli operatori sociali nel nuovo welfare. Tra discrezionalità e responsabilità*, Carocci Editore, 2015
- Sarius, Tatiana, (2018) *Street-level workers' discretion in the changing welfare*, in *Cambio*, 2018, vol. 8, n. 16, 31 ss.
- Shapiro, Martin (1993), *Discrezionalità*, Enciclopedia delle scienze sociali (1993)
- Zacka B., (2017) *When the State Meets the Street. Public Service and Moral Agency*, Belknap Press of Harvard University Press, 2017.





GRAZIE PER L'ATTENZIONE



www.inapp.gov.it