



Ordine
Assistenti
Sociali

Consiglio
Regionale
Lombardia

Assistenti Sociali nella Sanità Lombarda: Un'analisi degli Incarichi di Funzione

Evidenze, Sfide e Prospettive per
l'Integrazione Socio-Sanitaria

Ordine Assistenti Sociali del Consiglio regionale della Lombardia
Gruppo tematico Servizio Sociale Professionale in Sanità



Programma

Dopo i saluti istituzionali e l'introduzione:

- Presentazione dei risultati dell'indagine (25 min)

- Lavoro in sottogruppi (20 min)

- Restituzione in plenaria (25 min)

- Conclusioni

Il contesto e il percorso



Il contesto: l'integrazione e l'invisibilità nel sistema

L'evoluzione: la recente normativa prevede una profonda integrazione sociosanitaria. Lo sguardo delle professioni sociali è necessario per leggere i determinanti sociali della cura

Il paradosso: nonostante l'urgenza di integrazione, il riconoscimento dei determinanti sociali nella cura e delle competenze professionali per interpretarli rimane limitato

Lo stato attuale: l'investimento sulla leadership sociale è residuale. Fino al 2025 vi è stata un'assenza storica di ruoli di dirigenza per gli assistenti sociali nel SSR lombardo. Gli incarichi di funzione rappresentano oggi l'unico percorso formale di sviluppo e progressione professionale

Il Percorso di Ricerca: Mappare un Territorio Inesplorato



La Popolazione: Una Mappa Organizzativa Disomogenea

Tipologia Ente	N. Enti	N. AS	N. Enti con incarichi AS	N. Incarichi AS	% Incarichi su AS	N. Questionari compilati
ATS	8	99	7	12	12%	10
ASST	26	965	20	35	3,6%	30
IRCCS	5	36	1	1	2,8%	1
Totale	39	1100	28	48	4,4%	41

**Nel Marzo 2025 sono presenti assistenti sociali titolari di incarichi di funzione
in 28 dei 39 Enti Pubblici del SSR**

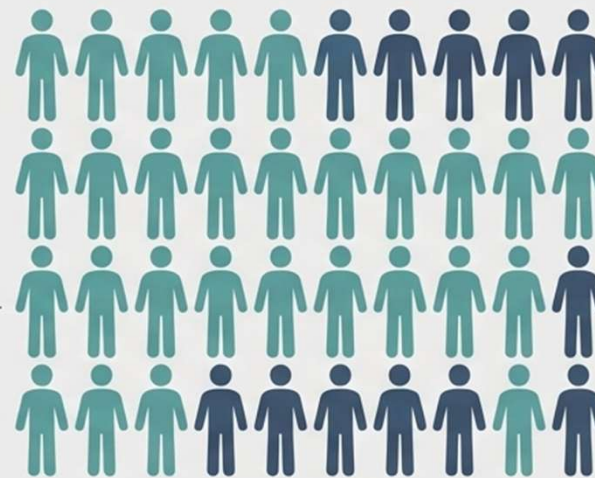
**Gli assetti delle vecchie ASL/AO e l'assenza di linee guida regionali sull'organizzazione del SSP in
sanità hanno contribuito a generare un panorama frammentato**

**Che caratteristiche hanno
i titolari di incarico?**

Il Paradosso di Genere: Base Femminile, Incarichi Maschili



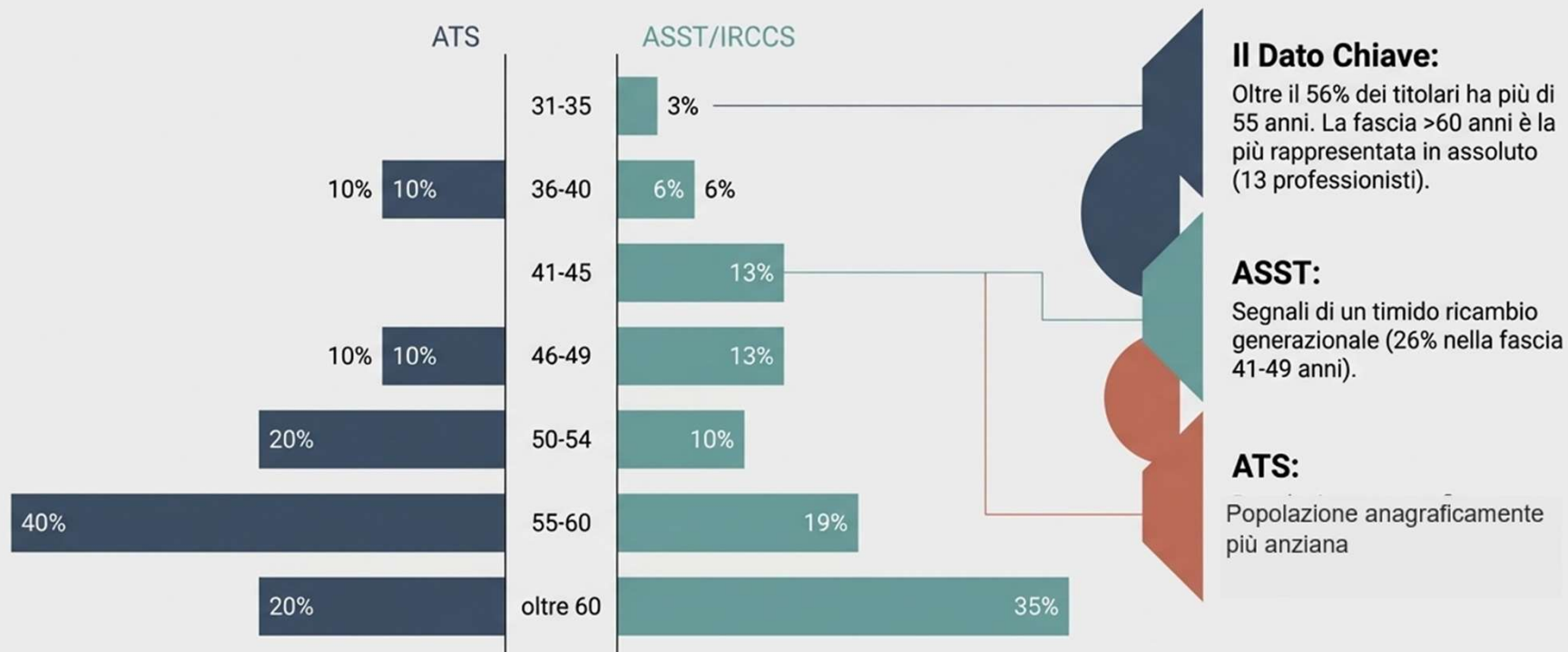
Base SSR: Uomini 5,5%



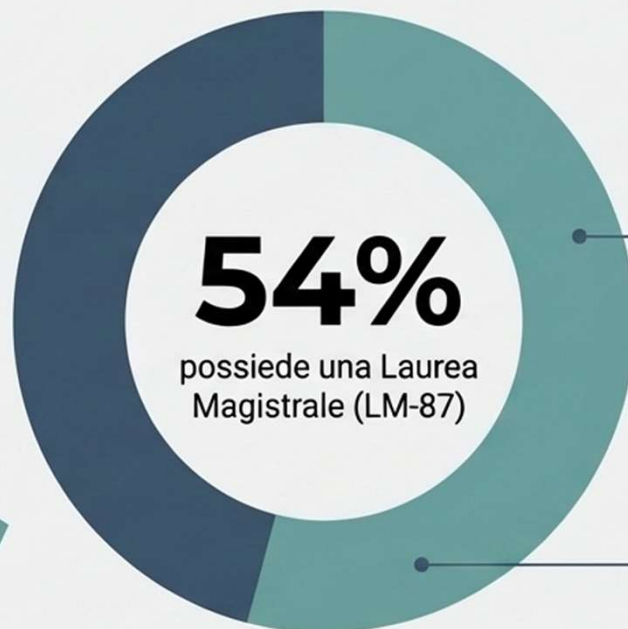
Titolari di Incarico: Uomini 17%

Adeguamento al modello culturale organizzativo maschile o ricerca di nuove forme di leadership?

Una Popolazione Esperta (E in Cerca di Ricambio) Horizontal Age pyramid



Oltre il Requisito: Un'Alta Qualificazione Accademica



Iscritto alla Sezione A dell'Albo
(contro una media regionale
degli iscritti del 40%).



12 professionisti
con Master.

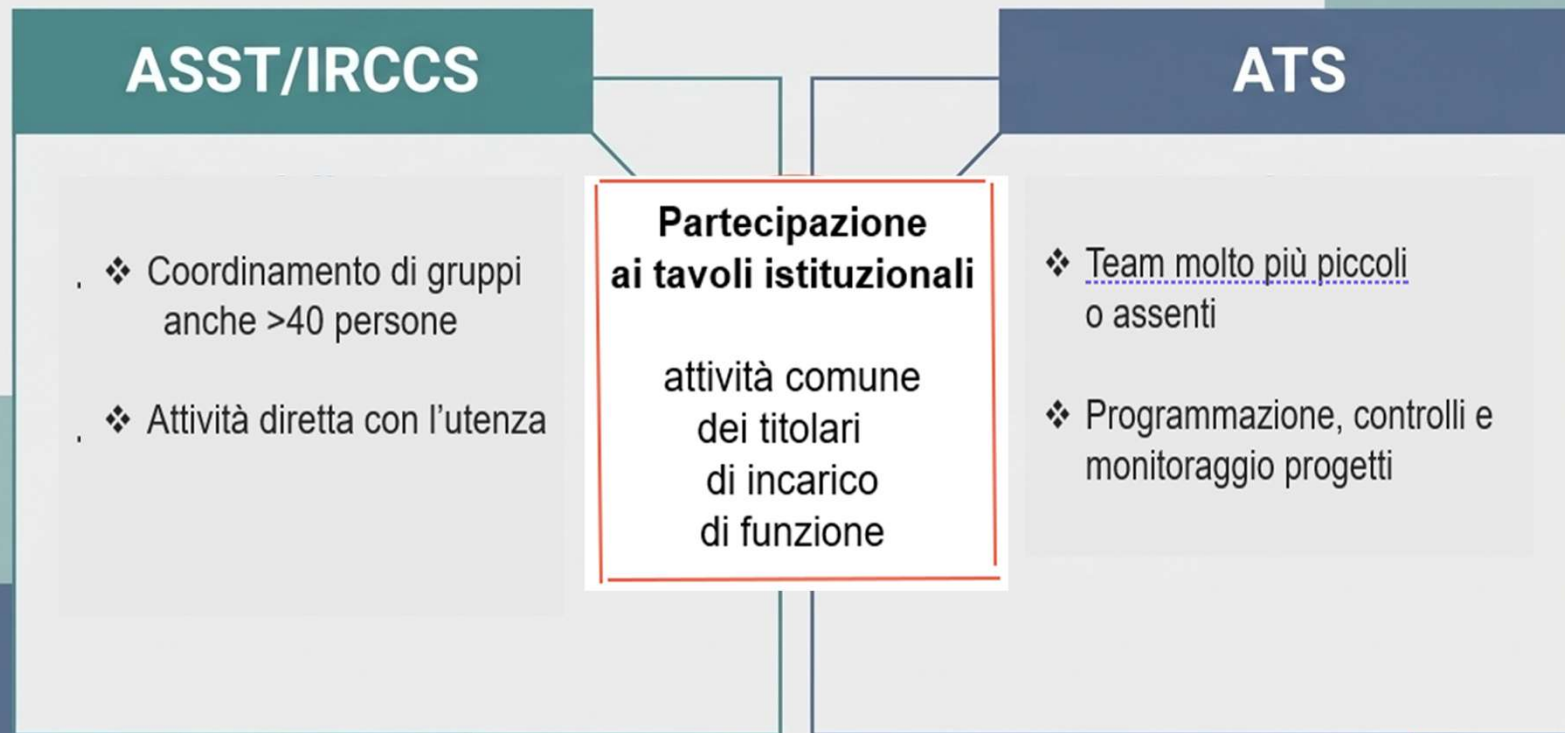


5 professionisti
con Seconda Laurea.

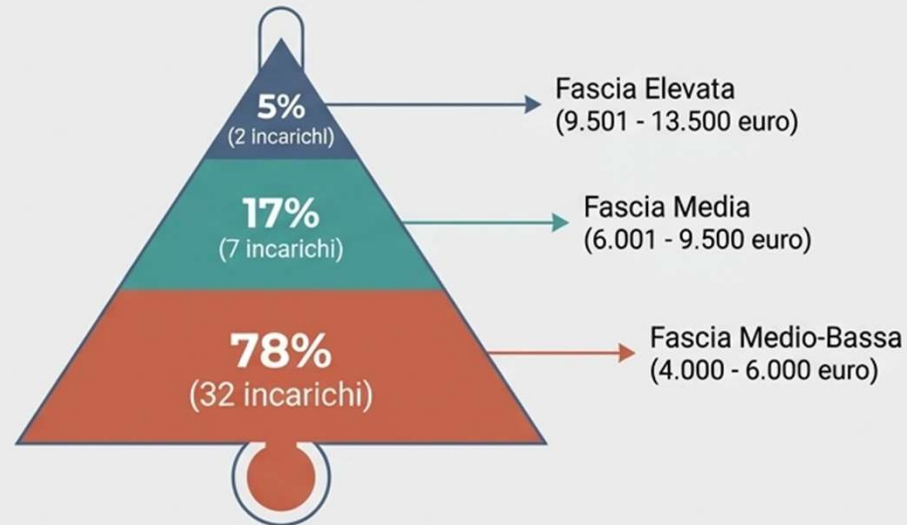
I professionisti si formano proattivamente oltre i requisiti minimi previsti dai bandi aziendali

**Che caratteristiche hanno
gli incarichi di funzione?**

Matrice Organizzativa: Due Anime a Confronto



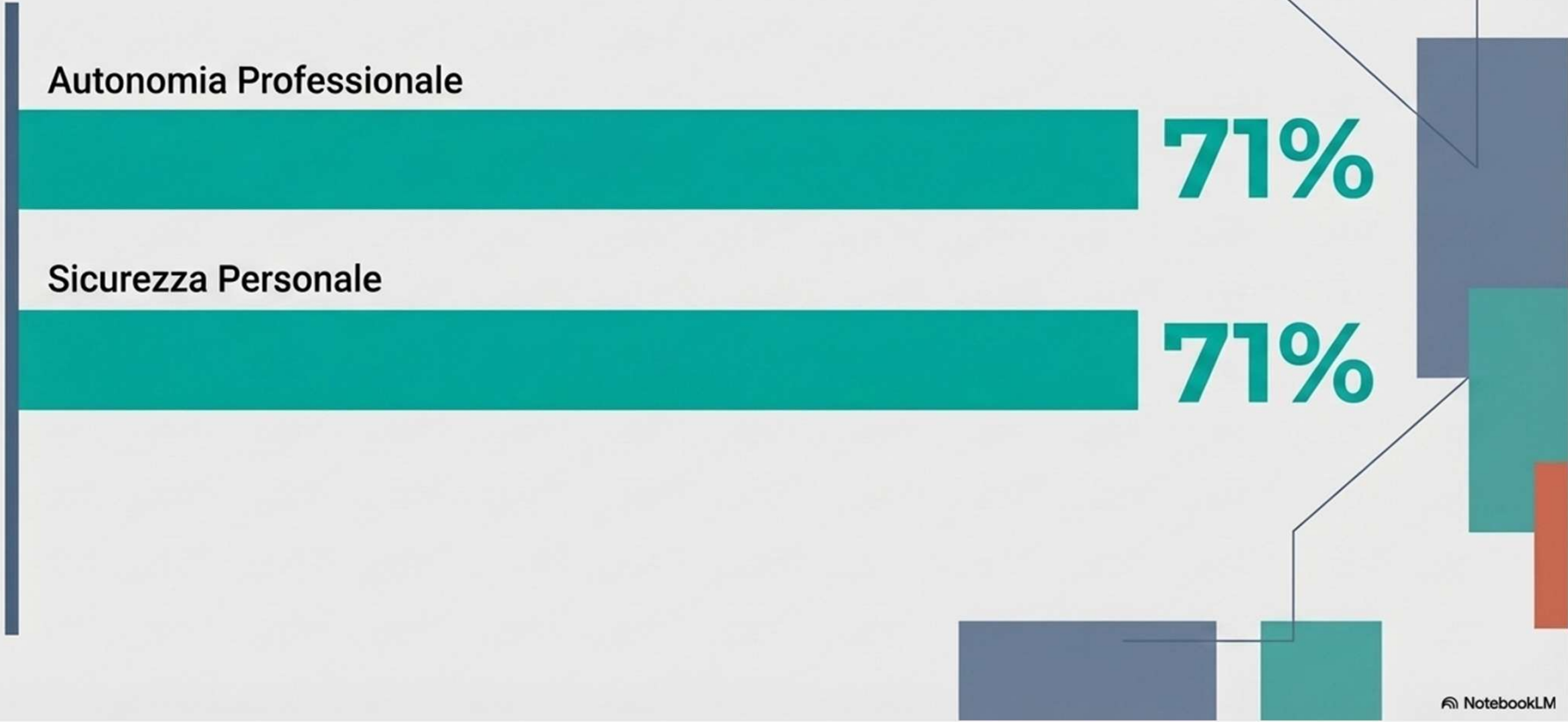
Responsabilità vs. Valore Economico



La fotografia della distribuzione degli incarichi per fascia economica restituisce il dato dello scarso investimento nei confronti della professione nell'ambito delle strategie aziendali

Luci e Ombre

Soddisfazione (Le Luci): Autonomia e Sicurezza



Insoddisfazione (Le Ombre): Carenze di Sistema



La Crisi Identitaria nel Contesto Sanitario



Logica prestazionale

I professionisti assumono sempre più compiti di controllo

Tensione Etica

Queste attività possono essere percepite come estranee al mandato originario a causa della cultura dominante nei contesti sanitari

La Sfida

Come mantenere e difendere l'identità del servizio sociale in contesti multiprofessionali dominati da logiche prestazionali e dal paradigma sanitario?

Prospettive

Il Bisogno di Spazi Strategici

1. Linee Guida Regionali

Superare la frammentazione con indicazioni su una chiara organizzazione del SSP in sanità

2. Job Description Coerenti

Contribuire a definire ruoli e job description degli incarichi di funzione allineati agli ambiti di intervento e alle competenze specifiche

3. Ruoli Direttivi Paritari

Portare la competenza del servizio sociale in tavoli decisionali e i determinanti sociali della salute nelle strategie di cura

Governance Strategica

Grazie dell'attenzione

Organizzazione dei gruppi

Ci divideremo ora in 5 gruppi, composti in base agli enti di appartenenza:

1 gruppo: partecipanti che lavorano fuori dagli Enti pubblici del Servizio Sanitario Regionale

3 gruppi: partecipanti che lavorano in ASST/IRCCS

1 gruppo: partecipanti che lavorano in ATS

Al termine del lavoro nei gruppi ci ritroveremo in plenaria per la restituzione

RESTITUZIONE GRUPPI ESTERNI



COSA FUNZIONA

- RUOLO FORTE PER COLLEGHI STORICI
- PRESA IN CARICO GLOBALE
- SGUARDO CHE COMPLETA



COSA APPROFONDIRE

- DIRIGENZA
- NORMARE PRESENZE DEGLI INCARICHI



CRITICITA'

- SCARSA VALORIZZAZIONE
- TURN OVER
- SEGNALAZIONI TARDIVE
- AS COME FIGURA NON OBBLIGATORIA IN MOLTE UDO
- FIGURE SECONDARIE

RESTITUZIONE GRUPPI ATS



COSA FUNZIONA

- SCELTE AD HOC CHE RICONOSCONO IL SSP
- SGUARDO CHE COMPLETA
- MIDDLE-MANAGEMENT
- RICONOSCIMENTO TECNICO



COSA
APPROFONDIRE

- ALLEANZA TRA AS IN AZIENDA
- ALLEANZA TRA AS IN SANITA' e NELLA COMUNITA' PROFESSIONALE
- CULTURA E APPORTO DEL SS



CRITICITA'

- ASSENZA DI PROSPETTIVE DIRIGENZIALI

RESTITUZIONE GRUPPI ASST



COSA FUNZIONA

- DIFFERENZA DI RICONOSCIMENTO
- VALORIZZAZIONE POST INCARICO
- OPERATIVITA'
- RAPPRESENTANZA ESTERNA



COSA
APPROFONDIRE

- CULTURA E APPORTO DEL SS
- JOB DESCRIPTION



CRITICITA'

- POTERE
- RELAZIONI CON LA DAPSS
- SCARSO RICONOSCIMENTO
- CARICO DI LAVORO
- RICONOSCIMENTO DA COSTRUIRE
- DIALOGO CON DAPSS E SANITARI
- MANCANZA DI CONFINI CON ALTRE PROFESSIONI
- LEADERSHIP ORIZZONTALE VS GERARCHICA

Prospettive di approfondimento

Il lavoro presentato sarà approfondito e sviluppato tramite una ricerca guidata da Università Cattolica di Milano

I ricercatori condurranno due focus group online a cui saranno invitati I titolari di incarichi di funzione

A questo scopo invieremo una mail con link ad un form per raccogliere le disponibilità

Seguirà invito ad uno dei focus group (che si terranno in autunno)

Nel 2027 organizzeremo un evento di presentazione dei risultati complessivi



Ordine
Assistenti
Sociali

Consiglio
Regionale
Lombardia

**Grazie a tutti
e buona continuazione!**