



monogràfic **14** de treball social

DESEMBRE 2018

Equip investigador:
Dra. Carmina Puig (ip)
Dra. Ramona Torrens
Sra. Maura Lerga



COL·LEGI OFICIAL
DE TREBALL SOCIAL
DE CATALUNYA

www.tscat.cat

Estat actual del servei de supervisió externa als Equips Bàsics d'Atenció Social dels Serveis Socials Bàsics de Catalunya



Estat actual del

Servei de Supervisió Externa als Equips Bàsics d'Atenció Social

dels Serveis Socials Bàsics
de Catalunya

Equip investigador:

Dra. Carmina Puig (ip)

Dra. Ramona Torrens

Sra. Maura Lerga

Títol: Estat actual del Servei de Supervisió Externa als Equips Bàsics
d'Atenció Social dels Serveis Socials Bàsics de Catalunya.

Equip investigador: Dra. Carmina Puig (ip)
Dra. Ramona Torrens
Sra. Maura Lerga

Edita: Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya
Revisat per l'assessoria de publicacions no periòdiques del Col·legi

Data de publicació: desembre 2018

ISBN: 978-84-09-07847-9

Dipòsit legal: B30607-2018

Disseny, maquetació i impressió: Sprint Copy, SL

PVP: 10€

Presentació de la degana

La supervisió és una pràctica cada cop més habitual i més reconeguda per part de totes i tots els professionals del treball social. No ha estat un camí fàcil i encara hem de seguir treballant per a la seva consolidació, ja que té un paper clau en la millora de la nostra intervenció professional.

Per aquest motiu, iniciatives com aquest monogràfic prenen tant de valor. Sota el títol, “Estat actual del servei de supervisió externa als Equips Bàsics d’Atenció Social dels Serveis Socials Bàsics de Catalunya”, aquest informe és fruit d’una recerca sobre l’estat de la supervisió a l’actualitat, realitzat pel nostre Col·legi per encàrrec de la Secretaria d’Afers Socials i Famílies de la Generalitat de Catalunya, en el marc d’un conveni de col·laboració. I s’ha dut a terme mitjançant un contracte del Col·legi amb la Fundació Universitat Rovira i Virgili.

En l’informe es fa una aproximació a la supervisió com a pràctica, s’analitzen les estructures de suport i supervisió dels equips bàsics d’atenció social, especialment de la supervisió externa, pel que fa a organització, continguts, finançament, etc. L’informe també assenyalava propostes de futur d’implantació de dispositius de supervisió dels professionals dels Serveis Socials Bàsics a Catalunya.

Des del Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya fa temps que creiem en la necessitat d’apostar decididament per la supervisió. De fet, l’any 2013 vam ser pioners entre els col·legis professionals posant en marxa una línia formativa en supervisió que ens ha portat a oferir supervisió grupal, individual, a equips de treball (tant d’entitats públiques com privades), supervisió individual i grupal per a mediadores, supervisió de supervisoros i sensibilització a la supervisió per a treballadores socials que estan en els seus primers anys d’activitat professional.

Finalment, vull fer arribar el meu agraïment i reconeixement a la feina realitzada per tot l'equip investigador. A la doctora Carmina Puig, com a investigadora principal, i a la doctora Ramona Torrens, del Departament d'Antropologia, Filosofia i Treball Social de la Universitat Rovira i Virgili, així com a la Sra. Maura Lerga, col·laboradora de l'equip en la realització del projecte.

Seguim entre totes posant en valor i reforçant la supervisió, i apostant per la supervisió com un instrument de millora de la pràctica del treball social, imprescindible per les bones pràctiques professionals.

Conchita Peña Gallardo

Degana del Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya

Sumari

1. Introducció	11
2. Fonamentació de la recerca	15
2.1. Aproximació històrica a la supervisió.....	15
2.2. Els fonaments de la supervisió.....	18
2.2.1. Significats de la paraula supervisió i evolució del concepte.....	19
2.2.2. La diversitat de pràctiques en supervisió	24
2.2.3. Referències d'autors rellevants	26
2.2.4. Principis que regeixen la pràctica de la supervisió.....	29
2.3. Els sistemes presents en la supervisió.....	33
2.3.1. El sistema institucional: el sistema contractant de supervisió.....	34
2.3.2. El sistema professional dels equips de serveis socials.....	36
2.3.3. El sistema del supervisor/a: La tasca i la funció del supervisor/a extern.....	38
2.4. Continguts processos i pràctiques de la supervisió.....	39
2.4.1. Indicacions de la supervisió.....	39
2.4.2. Objectius de la supervisió	41
2.4.3. Modalitats i formes de supervisió	42
2.4.4. Estructures funcionals de la pràctica de la supervisió.....	47
2.5. Relació de la supervisió amb el benestar professional.....	52
2.6. Context dels serveis socials bàsics a Catalunya.....	55

2.7. Estructures institucionals actuals de l'organització de la supervisió a Catalunya	66
--	----

3. Metodologia de la recerca.....71

3.1. L'enquesta per qüestionari	72
3.2. Els grups de discussió	77
3.3. Documents i accions per al contrast de resultats	78

4. Resultats sobre la situació de les estructures de supervisió i suport dels equips bàsics d'atenció social dels de serveis socials bàsics de Catalunya.....81

4.1. Els equips bàsics d'atenció social (EBAS): dades generals.....	81
4.2. Els serveis i els recursos de suport per als equips bàsics d'atenció social: principals suports i grau de satisfacció	85
4.3. Organització del servei de supervisió externa.....	92
4.3.1. Situació actual	92
4.3.2. Principals aportacions del servei als equips bàsics d'atenció social.....	97
4.3.3. Motivacions	102
4.3.4. L'ordenació de la supervisió de supervisió: temporalitat, durada, nombre i obligatorietat	104
4.3.5. Tipus de supervisió externa que es realitza i participants en les sessions de supervisió	111
4.4. Els continguts treballats en la supervisió	122
4.5. El/la supervisor/a: perfil i formes de contractació	126
4.6. Finançament de la supervisió.....	131

4.7. Valoracions generals sobre l'impacte de la supervisió	135
4.7.1. Valoració de les principals aportacions de la supervisió.....	135
4.7.2. Grau de satisfacció i d'utilitat de la supervisió.....	144
4.7.3. Valoració d'elements claus per a la implantació i organització de la supervisió.....	147

5. Conclusions de l'estat de les estructures de supervisió i suport dels equips bàsics d'atenció social de Catalunya 159

6. Propostes de futur..... 169

6.1. Col·laboració interinstitucional	170
6.2. Disposar d'una estructura tipus de supervisió per oferir als equips bàsics d'atenció social dels serveis socials bàsics.....	170
6.3. La supervisió com a recurs de suport pels professionals incorporant la diversitat d'enfocaments i millora continuada	172
6.4. Disposar de supervisió pels coordinadors / responsables dels serveis socials bàsics.....	173
6.5. Avaluació del servei de supervisió.....	173
6.6. Finançament de la supervisió.....	175

7. Referències bibliogràfiques 177

8. Annexes 183

8.1. Qüestionari	183
8.2. Relació d'ABSS de les que s'han pogut recollir respostes.....	198
8.3. Càrrecs de les persones que han respost l'enquesta (agrupats)	201
8.4. Llista de taules i figures	201

Introducció

El present informe és el resultat d'una recerca sobre l'estat de la supervisió en els equips bàsics d'atenció social (EBAS) dels Serveis Socials Bàsics (SSB) de Catalunya. La supervisió i l'assessorament professional és una pràctica comuna, acceptada i reconeguda molt especialment des del Consell Assessor de la Generalitat de Catalunya i que es troba dins l'àmbit de la formació permanent.

La Llei 12/2007, d'11 d'octubre, de serveis socials de Catalunya, en el seu article 45, de mesures de suport i protecció als professionals, estableix que les organitzacions de serveis socials (públics) han de garantir als professionals la supervisió, el suport tècnic i la formació permanent que els permeti donar una resposta adequada a les necessitats i les demandes de la població.

En aquest sentit, a banda dels professionals que de manera autònoma són supervisors, el Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya inicia l'any 2013 una línia de formació en supervisió, i arriba a formar més de 30 persones en dos grups. Aquest fet ha permès a l'organització poder oferir suport a organitzacions i entitats i, principalment, formar part del debat sobre l'opunitat de la supervisió en els equips de serveis socials bàsics.

A partir de l'experiència formativa de supervisors del Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya, iniciativa única en el conjunt de col·legis de l'estat espanyol, es publica el monogràfic *La formació de supervisors. Presentació d'una experiència de formació de supervisors al Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya*. Aquesta publicació posa en valor la supervisió i també suposa una gran aportació a l'escassa bibliografia que existeix en la matèria.

És en aquest marc on s'enquadra el projecte de recerca *La supervisió en els serveis socials bàsics de Catalunya*, realitzat per un equip investigador format per la doctora Carmina Puig (investigadora principal) i la doctora Ramona Torrens, del Departament d'Antropologia, Filosofia i Treball Social de la Universitat Rovira i Virgili. Complementa l'equip la senyora Maura Lerga, mitjançant un contracte entre la Fundació URV i el Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya per donar suport a la realització del projecte.

Els objectius de la recerca són:

- Elaborar una diagnosi de la situació de les estructures de suport i supervisió dels equips bàsics d'atenció social dels Serveis Socials Bàsics a Catalunya, especialment de la supervisió externa.
- Establir criteris i marcs amb l'objectiu de fer, en el futur, una proposta d'implantació de dispositius de supervisió a Catalunya.

L'enfocament metodològic de la recerca implica la triangulació de tècniques de recerca quantitatives i qualitatives. Com a eina principal de recollida de dades, s'ha distribuït una enquesta on-line als responsables i/o coordinadors dels serveis socials bàsics de Catalunya, per tal de conèixer quina és la realitat actual de la supervisió a Catalunya, a partir de diversos elements tant del sistema institucional i organitzatiu com del sistema professional.

D'altra banda, s'han fet uns grups de discussió amb coordinadors i/o responsables dels serveis socials bàsics, organitzats a partir del dimensionament de les Àrees Bàsiques de Serveis Socials en tres àrees geogràfiques de cobertura: àmbit rural; ciutats mitjanes i capitals de província; i àrea metropolitana de Barcelona (AMB) i ciutats grans. Els grups de discussió han permès la comprensió dels factors i aspectes que determinen la situació actual de la supervisió, així com contrastar les oportunitats, estratègies i opcions de futur de la supervisió a Catalunya.

L'anàlisi de resultats ha tingut en compte diverses dades terciàries, provinents d'altres fonts i recerques fetes a Catalunya en relació a la supervisió, a fi de complementar i contrastar els resultats, i obtenir així una diagnosi el més completa possible¹. Entre d'altres, destaquem un document intern elaborat per la Diputació de Barcelona (2016), sobre la qualitat de la super-

visió en els equips bàsics d'atenció social i la situació dels responsables dels equips tècnics²; l'Informe de coneixement i opinió de la supervisió als membres del Col·legi (2018), del Col·legi de Treballadors Socials de Catalunya; i l'Informe d'avaluació de la supervisió externa als equips dels centres de serveis socials d'atenció primària (2002), de l'Ajuntament de Barcelona.

La recerca conclou amb la definició d'uns criteris i eixos de futur per ajudar a orientar el disseny de noves propostes per a la implantació de la supervisió en els equips de serveis socials bàsics de Catalunya.

L'equip investigador vol agrair a les institucions que han fet possible aquest projecte de recerca la seva confiança. En primer lloc, al Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya (TSCAT) perquè, malgrat les complicacions que comporta fer encàrrecs com aquest, ha estat sempre clarament compromès en fer créixer i recuperar el paper de la supervisió en la millora de la intervenció social. Un agraïment especial als membres de la Comissió de supervisió del TSCAT pel seu estímul, atenció i participació en el desenvolupament de la recerca.

Mereixen també un sincer agraïment la Diputació de Barcelona, per compartir tota la informació de què disposa sobre l'avaluació del servei de supervisió que ofereix als ens locals, i l'Ajuntament de Barcelona, pel seu suport.

Finalment l'equip envia un càlid agraïment a totes les persones que, en qualitat de coordinadors o responsables d'equips de serveis socials bàsics, han acollit amb interès la nostra proposta i han aportat el seu coneixement, la seva valoració i les seves expectatives de futur en relació a la supervisió externa. Les seves aportacions han permès un nivell de representativitat elevat en els resultats de l'enquesta, i una reflexió i un debat imprescindibles per donar sentit i rigor a l'anàlisi, a través de la participació als grups de discussió. Moltes gràcies.

Els apartats que estructuren l'informe de la recerca presenten, després de la introducció, una fonamentació de la recerca, amb aspectes substantius i teòrics de la supervisió, així com una contextualització breu al funcionament dels serveis socials bàsics de Catalunya i, en concret, als equips bàsics

¹ S'incorporen els estudis als quals s'ha tingut accés, sense voler ser exhaustius i partint del supòsit que segurament a nivell local i/o des d'altres fonts es disposa de més informació.

² Informe de la qualitat de la supervisió en els EBAS i els responsables dels equips tècnics, 2016. Document intern proporcionat per la Diputació de Barcelona. No publicat.

d'atenció social, regulats per la Llei 12/2007, d'11 d'octubre de serveis socials de Catalunya. Després, es descriu la metodologia emprada en la recerca i les diverses eines (quantitatives i qualitatives) que s'han utilitzat. A continuació, el capítol 4 aprofundeix en la presentació dels resultats de la recerca, seguint els aspectes que s'han considerat més rellevants per a la diagnosi de la supervisió a Catalunya. Finalment, els dos últims capítols presenten les conclusions de la recerca (amb la síntesi dels resultats més rellevants) i una proposta de possibles línies de futur per a la implementació de la supervisió a Catalunya.

2

Fonamentació de la recerca

2.1. Aproximació històrica a la supervisió

La història de qualsevol activitat humana és la història d'una construcció compartida. Mai, res sorgeix del no-res ni per generació espontània. Tot té una història, en som hereus i en aquesta lògica compartim el seu esdevenir en el temps. Encara que pugui pensar-se que la supervisió en els serveis socials és una activitat nova, potser per la seva actual expansió i la seva inclusió en les agendes d'algunes organitzacions, la seva història és la del treball social, els seus orígens estan relacionats amb les primeres pràctiques del *case work*.

L'inici i desenvolupament de la supervisió ha estat paral·lel al desenvolupament del treball social. Els autors Hernández Aristu (1991), Fernández Barrera (1997) i Miranda (2004) expliquen que són pràctiques que es desenvolupen conjuntament. La supervisió es comença a delinear en les accions filantròpiques que portaven a terme les organitzacions socials del segle XIX, considerades els orígens del treball social.

Les bases del que avui entenem per supervisió es fonamenten en la capacitat que van desenvolupar els primers treballadors socials d'escoltar els voluntaris que estaven a primera línia. Uns van ser anomenats supervisors i uns altres a poc a poc es van anar professionalitzant i desenvolupant, així, el treball social.

Tal com exposa Kadushin (1975), l'evolució i desenvolupament de la supervisió com a pràctica van units al progrés, teòric i pràctic, i a les transformacions del treball social als EUA. La seva obra recull descripcions d'Smith que, ja el 1901, escrivia sobre l'activitat dels supervisors. Aquests eren normalment col·legues més experimentats que acompanyaven els voluntaris en les seves demandes i necessitats d'ajudar-se a si mateixos per poder ajudar els altres.

Les precursoras del treball social professional, Octàvia Hill i Mary Richmond, van assumir funcions de supervisoras. En la literatura sobre la matèria, existeix un primer text de J. R. Brackett, de 1905, *Supervision and education in Charity*, en el qual es dona raó de la paraula *supervisió*, referint-se als consells públics de les institucions de benestar social. És justament d'aquests primers diàlegs i trobades, sobre com es desenvolupava la tasca i sobre les dificultats, que apareixen que sorgeix el que avui entenem per supervisió.

Hernández Aristu assenyalava dues idees bàsiques que es reuneixen en el concepte de supervisió: la *administrative supervision* i la *clinical supervision*; totes dues, accepcions desenvolupades als EUA. La *administrative supervision* es desenvolupa especialment en la indústria, tant en el seu vessant de vigilància del procés productiu, com en les indicacions sobre el tractament dels empleats a l'efecte d'augmentar la producció. La *clinical supervision* va unida a la formació dels treballadors socials.

Va ser en les dècades dels anys 20 i 30 quan, en diferents publicacions d'associacions com la Family Welfare Association of America, o en el llibre *Supervision in social work*, publicat per Virginia Robinson, va aparèixer el terme *supervisió*. Més tard, va ser Towle qui dedica part del seu llibre *Common Human Needs* (1945) a la supervisió que, a criteri de Fernández Barrera (1997), ha estat una de les obres més influents en la teorització i conceptualització de la supervisió. Tres funcions es mantenen com a importants des de l'inici de la supervisió en treball social: orientar, formar i recolzar.

En la primera literatura sobre supervisió, la formació dels agents que realitzen funcions de supervisió constitueix un objectiu molt rellevant. Va ser ja l'any 1911 quan als EUA se celebrà el primer curs del que posteriorment es denominaria *supervisió*, sota la responsabilitat departamental de l'obra social de la Fundació Rusell Sage (dirigida per Mary Richmond).

El desenvolupament de la supervisió als EUA, Europa, Espanya i Catalunya

El 1945, amb el reconeixement del *case work* com a mètode d'intervenció, es va introduir a Europa el terme *supervisió*. Especialment, es registra en països anglosaxons (Pettes, 1974) i també a Alemanya (Kersting, Krapohl, 1993) i altres països centreeuropeus. La supervisió ha viscut diverses evolucions i trajectòries en l'àmpli i divers espai europeu.

En relació al desenvolupament a Espanya, dos autors han estudiat en profunditat l'evolució de la supervisió. Hernández Aristu (1991) afirma que no serà fins a la dècada dels 80 que es dona un alt interès per la supervisió, especialment a l'àrea educativa, en la formació dels treballadors socials. Per a ell la creació de les escoles universitàries el 1983 va ser determinant en l'impuls d'aquesta pràctica. Fernández Barrera (1997) es remunta a algunes de les pràctiques de les organitzacions voluntàries per referir els orígens de la supervisió a Espanya i fa especial èmfasi en l'inici a partir de la creació de les primeres escoles de treballadors socials fundades el 1932 durant la Segona República.

Les escoles de treball social a Espanya són determinants en les pràctiques supervisores i la seva formació pràctica. Les supervisores de les pràctiques de camp són professionals de reconeguda experiència o bé formadores de l'escola.

L'interès que va despertar promociona que publicacions com *Introducción a la supervisión* (1949) de S. Bowers, de la Universitat d'Ottawa, siguin traduïdes al castellà i revisades per treballadores socials durant els anys 60, amb la finalitat de permetre a les escoles prendre la iniciativa en aquesta matèria i poder organitzar esdeveniments relacionats amb aquest tema.

Les escoles tenen un paper tan rellevant en la instauració de la supervisió que la seva influència arriba fins als nostres dies, en què la supervisió està present en els actuals plans d'estudi i en el Grau en Treball Social. Aquesta notabilitat es pot entendre a la llum de la complexitat de la societat on s'ha de realitzar l'acció social. Les institucions formadores s'han d'adaptar a la complexitat, ja que, tal com afirmen Fernández Aristu (2000) i Puig (2006), es requereix més flexibilitat en la formació de les professions i el desenvolupament d'una actitud pràctica d'aprenentatge on el centre d'atenció el constitueixi la persona mateixa.

L'evolució a l'estat espanyol tendeix a l'aprofundiment, i és a partir dels anys 60 que s'inicien activitats formatives i es desenvolupen seminaris que se-

ran determinants. Entre els més rellevants, destaquen: l'impartit per Helen Cassidy, experta de Nacions Unides, a Sevilla l'any 1962; el dirigit per June Mainprice, de la Tavistock Clinic de Londres, a Barcelona l'any 1975; i el seminari a càrrec de John Longres, dels EUA, a Barcelona l'any 1976.

A Catalunya, la trajectòria de la supervisió va lligada a la creació, l'any 1973, del Grup de recerca i formació permanent en treball social (GITS), afavorit per la Universitat Autònoma de Barcelona. Aquest grup va promoure a Barcelona, durant l'any 1976, diversos seminaris de formació amb John Longres que van donar com a resultat dues publicacions: *Introducció a la supervisió* (gener de 1976) i *El marc. Camp de forces en la supervisió* (juny de 1976).

En el preàmbul d'aquesta última publicació pot llegir-s'hi una introducció, molt significativa, que recull la importància i la implicació dels participants en una temàtica molt desconeguda fins aquell moment: "L'experiència dels participants com supervisats era negativa, només una minoria havia viscut la supervisió com a ajuda. (...) És molt difícil transcriure el que va significar la dinàmica del seminari. (...) Va ser un canvi radical d'actitud positiva cap a la supervisió amb el propòsit i el desig d'incorporar-la al mètode de treball." (Longres, 1976: 2)

2.2. Els fonaments de la supervisió

L'objectiu d'aquest apartat és el de distingir entre les definicions, les funcions i els objectius de la pràctica de la supervisió. Es tracta d'una distinció lògica, però no simple, ja que resulta complex definir la pràctica de la supervisió sense parlar de les funcions que se li atribueixen i dels efectes que no són fàcilment identificables. Aquí es prendran com a punt de partida les definicions proposades en la literatura de la intervenció social i, en la mesura del possible, es compararan amb el material recollit dels diferents actors que han participat en la recerca.

La supervisió es presenta com un terme polisèmic que mai s'ajusta amb exactitud al que es vol transmetre. És una paraula que en ocasions es presta a confusions, però s'entén molt millor i es pot conceptualitzar millor si es relaciona amb experiències i a vivències concretes. En la bibliografia con-

sultada –principalment en llengua castellana, i en menor grau en anglès i francès– es donen diverses definicions, la qual cosa no permet realitzar un esbós d'aquesta pràctica amb massa precisió.

En les definicions manté diferents objectius i diferents condicions d'exercici, de manera que la supervisió pot presentar-se com a formació, com a instrument de control o com un espai per a la lliure expressió i revisió de la pràctica dels participants. La major part de la bibliografia es refereix a la supervisió aplicada principalment a les escoles de formació de diverses professions socials, l'anomenada supervisió pedagògica. Les publicacions sobre supervisió que no es refereixen al marc formatiu són, àdhuc fins i tot, més escasses.

La supervisió és una pràctica multiforme que es pot donar de forma individual o en grup, i es dirigeix a estudiants, a persones en formació, a professionals en exercici o a equips que treballen en una institució. Els professionals que l'exerceixen, els supervisors, també procedeixen de diferents camps de coneixement, i aquesta diversitat s'accentua per les nombroses referències teòriques en les quals es fonamenta la pràctica de la supervisió. Així doncs, els supervisors han desplegat un ampli ventall d'aproximacions sobre la matèria, que, alhora, han generat definicions ben diverses per designar les mateixes pràctiques.

Tenint en compte aquesta diversitat, podem afirmar que no existeix una definició única sobre la supervisió, per la qual cosa es pot parlar d'una activitat plural, orientada des de múltiples models. Així, sorgeix la següent pregunta: a quin tipus de pràctiques es refereix la supervisió? Totes les escoles fan referència a un professional que, amb un major coneixement adquirit, n'ajuda a un altre que sol·licita suport, orientació o formació. En el següent apartat, posarem de manifest les coincidències entre els diferents procediments formulats, i avançarem conceptualment des de les definicions més clàssiques fins a les contemporànies.

2.2.1. Significats de la paraula supervisió i evolució del concepte

El terme *supervisió* prové etimològicament de les paraules llatines *super* (sobre) i *videre* (veure). Unides, signifiquen doncs 'visió des de dalt'. En el Dicciona-

ri de la Llengua Espanyola, *visar* significa 'reconèixer o examinar un instrument, certificació, etc., posant-li el vistiplau', mentre que *supervisar* significa 'exercir la inspecció superior en treballs realitzats per uns altres'. Els sinònims de *supervisió* també remetent a inspecció, control, vigilància, comprovació i revisió. Amb aquest significat es denomina, en una empresa, al departament o persona responsable que ha de comprovar o controlar la tasca i la productivitat dels empleats. Aquestes són les accepcions corrents i quotidianes de la paraula.

Si analitzem la paraula *supervisió* amb independència del seu context, ens remet a l'acció de veure de forma ampliada (súper). És interessant adonar-se que l'acció de *supervisió* es denomina *supervisar*, encara que atenent al seu significat la podríem denominar *supervisionar*. Aquesta accepció implica, d'una banda, un focus que amplia la imatge, i, per un altre, un fenomen, un relat per *supervisar*, alguna cosa que cal *supervisionar*.

En els àmbits psicosocials, i en concret en els serveis socials, el concepte de *supervisió* es refereix a l'acció de visionar o mirar, així com a la revisió del quefer professional i a l'adquisició de coneixement. Així es denominen diferents pràctiques que permeten prendre distància, identificar mecanismes institucionals o professionals que, en un determinat moment, contribueixen al fet que les accions professionals estiguin al servei de l'ésser humà.

El seu significat ha evolucionat, i el que va aparèixer com una relació jeràrquica –tal com recull l'evolució històrica del concepte– va esdevenir progressivament una activitat de suport als diferents professionals de l'acció social, ja sigui de forma individual o col·lectiva. La concepció més clàssica de la *supervisió* presentava tres funcions bàsiques: administrativa, educativa i de suport. Aquesta classificació permet afirmar que segons estigui més o menys influïda per una funció o una altra, la *supervisió* estarà més o menys pendent del control exercit per part de l'ordre jeràrquic.

La *supervisió* orientada des de la vessant administrativa es relaciona amb la gestió i la direcció de serveis, busca el compliment d'objectius organitzatius amb vista a l'obtenció de la màxima eficàcia.

La *supervisió* anomenada administrativa, aplicada en major mesura fora de l'àmbit social, s'ha anat desenvolupant i transformant i ha donat lloc a noves formes potser més professionalitzades, com són el desenvolupament organitzatiu i l'anàlisi institucional. És un tipus de *supervisió* que focalitza la seva atenció a aconseguir més objectius de forma més eficient, amb determinats

recursos disponibles. L'accent se situa en l'estructura, en l'organització, en la institució, mentre queden en un segon pla els aspectes professionals. En els serveis socials, la funció administrativa l'exerceixen normalment els propis responsables dels serveis o els caps d'unitats.

Des d'una funció educativa clàssica, la supervisió es considera, en l'àmbit del psicosocial, com un mètode de formació per a treballadors socials, psiquiatres i psicòlegs. Inspirada en paradigmes psicoterapèutics i alliberada de la seva dimensió de control, la supervisió educativa ha estat un mètode considerat imprescindible en aquelles professions en l'acció de les quals intervenen actituds i habilitats alhora que coneixements. Professions en les quals pensaments i emocions es transformen en respostes professionals en l'atenció a les persones, al mateix temps que les actituds i emocions de les persones ateses condicionen la percepció i, potser, l'acció del professional. Autors importants són Sheriff i Sánchez en la seva obra (1973), i Josefina Fernández (1997), que conceben la supervisió com un mètode pedagògic pel qual s'aprèn o s'ensenya a treballar i a mantenir la professionalització i a millorar l'autoavaluació de les pròpies actuacions. Així doncs, la supervisió pedagògica persegueix orientar, recolzar i reforçar els professionals amb l'objectiu de millorar la seva capacitat i la qualitat de la seva intervenció social.

La supervisió orientada al suport persegueix donar ajuda als professionals amb l'objectiu que puguin superar millor les tensions i dificultats que es presenten en l'exercici del seu treball. Hernández Aristu (1991) afegeix que la supervisió amb funció de suport també afavoreix l'adquisició d'una nova identitat professional.

La paraula, el concepte i la pràctica de la supervisió mantenen fins als nostres dies una relació crítica davant els aspectes que fan referència, d'una banda, el control de la tasca, i, de l'altra, l'educació o al suport personal. Hernández Aristu (1991) aprofundeix més sobre aquesta situació entre pols oposats en dir-nos que "en voler orientar i introduir a la professió, alhora que ajudar els professionals de treball social, el supervisor/a parteix d'un determinat concepte del que és i del que ha de ser el treball social, amb el que sempre el comportament del neòfit és adequat o no a l'ideal del que hauria de ser el treball social" (Hernández, 1991: 26). És a dir, assumeix aquesta polaritat com un mal intrínsec de la supervisió, ja que resulta molt difícil traçar una línia divisòria entre els dos sentits oposats –control i educació (o ajuda)– cap als quals es pot orientar.

En l'actualitat, el vocable *supervisió* pot designar activitats diferents. La primera i més coneguda, de procedència anglosaxona, és la supervisió dirigida a la iniciació professional o a la formació contínua. Sol donar-se en la primera etapa de formació de les professions psicosocials o, posteriorment, al llarg de la formació contínua, especialitzada o de perfeccionament. També designa l'anàlisi i l'atenció als mètodes que s'ensenyen a les diferents escoles terapèutiques.

Una altra orientació de la supervisió és aquella en què s'erigeix com en un instrument d'assessorament per a professionals que, patint o no problemes en el seu treball, volen millorar-ho. Aquesta aplicació també es dona en altres àmbits en els quals el treball col·lectiu o en equip pot afavorir l'aparició de dificultats a l'hora de cooperar. Supervisors d'Alemanya, els Països Baixos, Suïssa, Àustria o Hongria, i cada vegada més al nostre país, entenen la supervisió com una activitat d'assessorament per a persones que busquen realitzar millor el seu treball, i com un mètode específic d'orientació per reflexionar sobre el quefer professional. Segons aquesta orientació, el nucli de la supervisió és la millora de l'activitat professional. Tal com proposa Kersting (1999), la supervisió es concep com un assessorament que persegueix ajudar a superar dificultats en el marc professional a través de l'observació, en el qual el supervisor/a es col·loca en una posició externa, aliena a la vida quotidiana dels supervisats. La supervisió és, podríem dir, una "observació de l'observació introduïda en el sistema: des de la perspectiva de l'ocell, s'observa a si mateix com ell observa" (Kersting, 1999: 59).

Una variant interessant que aporten els Països Baixos és la supervisió centrada en les teories de l'aprenentatge. Van Kessel (2000) desenvolupa aquesta orientació basada en l'aprenentatge del supervisat. La supervisió ajuda els professionals d'una organització a aprendre des de la seva pròpia experiència, durant la realització de les seves tasques professionals, amb la finalitat que realitzin millor la feina.

Als països llatinoamericans, i seguint l'obra que sobre supervisió ha escrit Graciela Tonnon, introdueix la reflexió sobre l'afectiu com quelcom rellevant en supervisió; Tonnon la defineix així: "un procés teòric-metodològic que es desplega en dos espais: l'exercici professional i la formació acadèmica. Té com a objectiu l'aprenentatge de nous coneixements i habilitats, necessaris per a l'acompliment professional quotidià, així com la reflexió sobre l'impacte afectiu i emocional que es genera en el supervisat i l'atenció de cada

situació en la qual hagi actuat professionalment. Es basa en una concepció holística de la realitat en la qual interactuen els coneixements teòrics amb l'experiència pràctica" (Tonnon, 2003: 15-16).

Encara que la pràctica de la supervisió ha evolucionat, cal constatar que des de les primeres definicions clàssiques no ha canviat ni l'objectiu, que és la millora de l'activitat professional, ni les funcions, que encara que amb denominacions diferents (d'aprenentatge en comptes d'educativa, afectiva o emocional en comptes de suport) mantenen la seva vigència. En canvi, s'ha abandonat definitivament la idea de verificació i control.

Els diferents camps d'aplicació de la supervisió han permès reflexionar sobre la definició de la supervisió en el marc de la intervenció social i s'ha optat per una definició pròpia. Per a això, hem necessitat ampliar la mirada i reflexionar sobre les diferents pràctiques que es proposen als professionals amb la finalitat de distanciar-se de l'acció i reflexionar sobre ella. A partir de tot això, entenem la supervisió "com un procés que pot desenvolupar-se tant en l'exercici professional com en la formació acadèmica o continuada i que té com a objectiu revisar el quefer professional i els sentiments que acompanyen l'activitat, així com contrastar els marcs teòrics i conceptuals amb la praxi quotidiana." Aquesta presa de posició inclou una visió evolucionada de les funcions clàssiques que abandoni tota idea de control.

Des de la contemporaneïtat, s'ha deixat enrere la idea de verificació i control de la tasca. Els nous contextos donen pas a una supervisió centrada en una revisió reflexiva de les intervencions socials, ja que la mirada i el fer tècnic s'enfronten a serioses dificultats a l'hora d'abastar la complexitat dels mitjans i els problemes sobre els quals es treballa. La incertesa dels processos, l'emergència de nous fenòmens, la interpel·lació de les funcions de les institucions, tot això genera la necessitat de plantejar noves perspectives sobre l'acció professional.

Es fa necessària una perspectiva que permeti recollir els processos de subjectivació i d'incertesa de les persones ateses, i que pugui desplaçar les pràctiques assistencials basades en les prestacions homogènies en benefici de l'heterogeneïtat de les pràctiques d'atenció que responguin millor a les necessitats objectives i subjectives. La supervisió busca explorar i construir noves formes d'anàlisi de la intervenció social, així com establir un diàleg entre el coneixement previ d'una situació i el coneixement adquirit des de l'acció.

El plantejament d'un problema en el marc de la supervisió ha de constituir un cas únic i singular. En ell s'atén a les peculiaritats de la situació i es presta una atenció especial, sense buscar situacions estandarditzades. Es reflexiona entre supervisor/a i supervisat sabent que han existit experiències anteriors i tractant de construir una comprensió de la situació tal com és.

Shön ens aporta que "és en la reflexió des de l'acció on és possible descobrir una estructura fonamental de la indagació professional. És un espai on supervisor/a i supervisat estan en una conversa reflexiva amb una situació única i incerta" (Shön, 1998: 124). Aquesta conversa reflexiva o diàleg necessita d'una discussió organitzada en la qual participin persones iguals, encara que amb coneixements i visions del món diferents.

La supervisió s'orienta a partir de la demanda del context, en el marc complex de les pràctiques socials, cap a un procés d'anàlisi de la intervenció que ha d'incloure el marc institucional, els procediments i les tècniques en diferents circumstàncies. La supervisió involucra una revisió de la pràctica mateixa, així com del seu impacte exterior.

2.2.2. La diversitat de pràctiques en supervisió

En la literatura sobre supervisió i assessorament, apareix una varietat creixent de termes que designen a una àmplia diversitat de pràctiques efectives de supervisió. Cada professional singularitza i precisa la seva pròpia pràctica de la supervisió amb nous conceptes que la qualifiquen. Es poden trobar i enumerar denominacions de pràctiques que abasten espais, funcions i finalitats de la supervisió: institucional, clínica, de projectes, d'equip, de cas, de grup, individual, aplicat a diferents modalitats, *mentoring*, *counselling*, auditories organitzacionals, *team building*, acompanyament de projectes, avaluació de projectes, anàlisi institucional de projectes, etc.

Totes aquestes denominacions forneixen, en certa manera, àmbits tècnics i organitzatius contemplats en el marc de la supervisió, i faciliten l'acompanyament d'una persona o equip de treball a partir de les seves necessitats professionals per al desenvolupament del seu potencial i els seus coneixements tècnics. Totes poden incloure l'acompanyament, alhora que

se centren en les necessitats professionals i s'allunyen del que és privat, la qual cosa permet distingir clarament aquests processos i els de supervisió de la psicoteràpia.

Aquest conjunt de denominacions i de pràctiques que sovint designen certa especialitat, model teòric o habilitat concreta, són la conseqüència d'una nova manera de formar-se (de saber) que s'oposa clarament als esquemes més clàssics que se cenyeixen a una formació per sempre, i que, al contrari, aspira a la contínua adaptació de capacitats i competències a les exigències del lloc de treball.

A l'origen, el concepte de supervisió, com ja s'ha tractat en l'apartat anterior suscita la presència d'una superioritat en l'ordre del saber i la preeminència d'una autoritat en la matèria. El terme 'acompanyament', per contra, és evocador d'una relació horitzontal i democràtica. No obstant això, el terme acompanyament és usat de forma reiterada en totes les pràctiques descrites, i diverses definicions de supervisió ho incorporen. Independentment de la denominació que reben les diverses pràctiques enunciades, en supervisió es donen algunes variables que permeten ser classificades.

- Nombre de persones supervisades: individual, de grup, col·lectiva.
- Procedència dels supervisats: de la mateixa institució, de diferents institucions.
- Disciplina i qualificació professional: d'igual o diferent qualificació professional, de la mateixa disciplina o pluridisciplinari.
- Procedència del supervisor/a: intern, del mateix lloc de treball, o extern a la pròpia institució.
- Origen de la decisió de supervisió: de la direcció, dels treballadors.
- Qualificació del supervisor/a: disciplina afí a la dels supervisats o diferent.
- Objectius perseguits.

Qualsevol d'aquestes variables influeix en la modalitat de supervisió escollida. A excepció de la disciplina del supervisor/a, la resta de variables solen tenir menys influència en els continguts.

2.2.3. Referències d'autors rellevants

Autors rellevants en el tema de la supervisió s'han referit explícitament a diverses teories desenvolupades en les ciències humanes i socials que orienten la pràctica de la supervisió. Hernández (2000) i Munson (2007) destaquen que els models principals són els enfocaments sistèmics, psicodinàmics. Però no només les teories han orientat a la supervisió, sinó també els valors i experiències d'aquells que l'exerceixen. Així ho reconeix Tschopp: "Los valores, las ideologías, la experiencia cotidiana o la autorreferencia del supervisor, influyen." (Tschopp, 2008: 34).

Entre les teories que han influït en la supervisió estan les que estudien la construcció psicològica i social de les persones en el context del treball i de les organitzacions. A més, han rebut altres influències que s'allunyen dels paradigmes clínics per inspirar-se en altres contribucions provinents de les ciències humanes, la pedagogia o la sociologia, que incorren en factors més formatius.

Ens proposem destacar alguns referents que tenen importància en la fonamentació teòrica de la supervisió: el clínic psicodinàmic, la teoria sistèmica, el constructivista, els referents basats en processos d'aprenentatge o en la pròpia intervenció psicosocial i la formació permanent.

Provarem de mostrar una aproximació a les diferents referències sobre les quals se sosté i caracteritza la supervisió, ja que són nombrosos els conceptes i perspectives amb les que es pot fonamentar. En el nostre cas s'ha optat per acceptar la coexistència de diferents discursos per beneficiar-nos així del coneixement compartit.

El referent clínic psicodinàmic, fonamentat en la psicoanàlisi, aporta a la supervisió la neutralitat, el distanciament i la relació dual entre supervisor/a i supervisat. La supervisió és la creació d'un espai protegit que s'interessa per l'experiència psíquica del supervisat. La supervisió implica "que se diferencien las realidades del profesional, de las de su práctica y de las de las personas que debe de acompañar [...], evitar la confusión entre las leyes o la aplicación de estas leyes [...], entre las realidades de las instituciones con sus misiones y su funcionamiento." (Cartier, 2008: 109).

La relació dual entre supervisat i supervisor/a permet una experiència d'aprenentatge reflexiu. És un espai compartit: "No se trata ni del espacio psíquico del supervisado, ni de la realidad exterior." (op. cit.: 111). En aquest referent, la supervisió és concebuda com un espai protegit per un marc que

permet reflexionar sobre la integració teòric-clínica, en la qual resulta essencial la transmissió de procediments del supervisor/a perquè el supervisat pugui adaptar el coneixement teòric al material clínic i així comprendre-ho: "El proceso de supervisión busca incrementar el instrumento analítico del supervisado." (Grimberg, 1986:6).

La referència sistèmica, fonamentada en la teoria general de sistemes de Bertalanffy, la teràpia familiar i la teoria de la comunicació humana de P. Watzlawick, en la qual són claus el posicionament, la proposta de relació entre supervisor/a i supervisat, així com la seva interdependència. Les construccions, actives i col·lectives, d'hipòtesis de treball, i la seva posterior verificació, parteixen de la pròpia intervenció. La supervisió és entesa com una conversa cooperativa i com un espai en el qual poden emergir les diferències individuals en la cerca dels límits de tota intervenció. És un espai comunicatiu, en el qual la situació presentada serveix per posar en relació els ingredients presents en tota pràctica professional concreta: context, possibilitats i límits de la intervenció, diferents pràctiques i incidències, etc.

Des del model sistèmic es busca posar en relleu la història i els processos que segueixen els equips en el seu desenvolupament professional, així com la capacitat de retro alimentar-se com a grup. Seguint a Barry Mason: "La supervisión posibilita un encuadre que, siguiendo un determinado marco, permite tomar riesgos, interpretaciones, ideas, y permite alejarse de las certezas (de la seguridad) hacia el ajuste y dudar con autoridad." (Mason, 2004: 17).

El referent constructivista es fonamenta en una construcció de la realitat que té al llenguatge com a mediador. Des d'aquesta perspectiva, les dificultats en els processos de treball provenen de models de comunicació inadequats. La supervisió es dirigeix a aconseguir frenar aquests processos rígids d'actuació que operen per si sols en un individu o en un grup amb dificultats en el seu treball. És en aquest sentit que Varela parla de pertorbació³. La supervisió i el supervisor/a poden provocar una pertorbació dins del sistema (grup de supervisats) sense deixar-se capturar per ell. La supervisió/supervisor permet fer visible la complexitat de possibilitats d'interpretació, i potser així el sistema pot trobar interpretacions més útils.

³ Tot sistema obert no manté un estat i règim de funcionament invariable, ja que es veu afectat per pertorbacions. Aquestes indueixen a canvis en la conducta del sistema, el qual es transforma per mantenir una organització compatible amb la seva persistència. "Las perturbaciones transforman reglas (...) introduciendo mayor nivel de complejidad" (Varela, 1990).

En definitiva, es construeix una realitat nova i diferent que resulti més útil, no necessàriament amb validesa objectiva sinó per construir actuacions que siguin més apropiades davant la situació a tractar. La supervisió es constitueix com un lloc en el qual s'intercanvien diferents interpretacions, buscant una nova construcció que incorpori les actuacions realitzades com a font de coneixement. Al seu torn, permetrà enfocar el problema des d'un altre angle i examinar noves possibilitats. L'experiència clau d'aquest model consisteix en adonar-se que no hi ha plantejaments dicotòmics basats en actuacions correctes (veritables) o dolentes (falses), sinó que s'ha d'enfocar cap a un altre angle de percepció que permeti una mirada més útil.

Altres models de referència són els basats en l'aprenentatge del supervisat; aprenentatge concebut com tota aquella activitat que condueix a l'adquisició d'habilitats que modifiquen els bagatges dels professionals. Aquesta té lloc en la interacció entre el subjecte i l'ambient sociocultural en el qual està immers sense límit temporal. En el complex procés d'aprenentatges professionals tenen importància les característiques personals, encara que intervenen aspectes de la cultura on es desenvolupa, així com del llenguatge, molt determinants. Dues grans corrents i els seus autors han contribuït al conductisme que desenvolupa la psicologia experimental i al constructivisme de la psicologia cognitiva.

Aquest marc, basat en l'aprenentatge, sustenta la idea que la supervisió permet aprendre a aprendre de la pròpia experiència durant l'exercici de la tasca professional. L'aprenentatge de l'experiència de Kolb (*experiential learning*) es basa en l'assumpció que el coneixement es crea a través de la transformació provocada per l'experiència. Al mateix temps, l'experiència concreta es trasllada a una concepció abstracta, la qual serà posada a prova activament a través de noves experiències. El cicle d'aprenentatge de l'experiència de Kolb (1984) perfecciona el treball d'altres autors rellevants com Piaget. Aquest model aporta a la supervisió que es dirigeix a fomentar i desenvolupar la qualitat professional i la competència professional dels supervisats: "El supervisor es un representante de la competencia profesional." (Van Kessel, 2000: 94).

D'altra banda, els referents basats en la intervenció psicosocial coincideixen que la supervisió també recull els elements descrits en la disciplina del treball social. Aquest referent, que es basa en la psicologia humanista de Carl Rogers, Carkhuff, s'inspira en la fenomenologia i l'existencialisme, i defensa i respecta diferents orientacions. Com a temes d'estudi destaquen la creativitat, la realitat-

zació de si mateix, els valors, l'autonomia i se subratlla l'enfocament holístic de la persona i la necessitat d'autorealització. Per això, resulta imprescindible la participació del supervisat en l'anàlisi i resolució dels seus problemes.

Aquesta orientació concep la supervisió com un espai de relació que permet l'anàlisi detinguda dels diversos elements que intervenen en una situació determinada, partint de les potencialitats pròpies de les persones i del desenvolupament de les seves capacitats. Existeixen també altres orientacions més pragmàtiques, provinents de diferents metodologies orientades de forma més directa a la cerca concreta de solucions, que inclouen altres tipus d'intervencions, com el *counselling*, el *coaching*, la mediació o la formació permanent.

La pràctica de la supervisió reflecteix, com no pot ser d'una altra forma, la diversitat i flexibilitat pròpies de la sensibilitat contemporània. Certes paraules i temes apareixen de forma reiterada en tots els referents: acompanyar, prendre distància, comunicació, reflexió, aprenentatge, relació, emocions, etc. Resulta, doncs, necessari construir xarxes de coneixement que permetin al subjecte (supervisor/a o supervisat) participar en les múltiples relacions que es constitueixen entre els diversos referents teòrics i pràctics. És des d'aquesta posició que es fonamenta la present recerca.

2.2.4. Principis que regeixen la pràctica de la supervisió

Els principis que es presenten a continuació s'han revelat bàsics en l'estructura de l'espai de supervisió. Tots ells contribueixen a contextualitzar el marc en què treballen les persones que fan supervisió i estableixen els límits que no s'han de traspasar.

a) La supervisió ha de ser acceptada en totes les instàncies de l'organització

Un principi fonamental és que l'espai de supervisió ha de ser acceptat i reconegut per totes les instàncies de l'organització implicades en la demanda de la mateixa. Aquesta aprovació permet que siguin considerats els temps de dedicació professional i l'espai físic necessari per a la seva realització.

b) Flexibilitat i obertura del supervisor/a

Una altra consideració important és que el supervisor/a ha de mantenir-se obert a rebre idees i propostes. Aquest posicionament parteix de la base que els supervisats han de rebre reconeixement i validació de les seves potencialitats, la qual cosa s'aconsegueix, segons Cave i Nichols (1992), acceptant els diferents plantejaments i aproximacions que fan els supervisats a una situació concreta. Les supervisions han de permetre l'exploració de noves idees que necessitaran posteriorment ser desenvolupades.

El supervisat pot prendre model del supervisor/a i pot exportar-ho a les relacions que manté amb el seu entorn. Resulta especialment útil, afegeix Munson (2007), per a professionals amb poca experiència que tendeixen a reproduir el que veuen en els seus companys.

Contràriament, en la supervisió amb professionals de molta experiència, el supervisor/a haurà de considerar la possible aparició de desconfiança o d'estatus, la qual cosa haurà de tenir-se en compte. La inquietud davant del que és nou és un element habitual en el treball quotidià dels professionals que realitzen supervisió, i per això hauran d'ajustar els objectius de la supervisió a les capacitats dels participants, valorant en tot moment les seves aportacions.

c) El punt de partida en supervisió és el moment singular de cada supervisat o equip

Un tercer element és la necessitat d'iniciar el procés de supervisió des de la posició en què es troba el/s supervisat/s. Es tracta de reconèixer els límits propis, tant del supervisat com del supervisor/a i permetre que el supervisat vagi explorant el seu nivell tècnic i les seves experiències, alhora que va engrandint i aprofundint els seus coneixements i pensaments, i rep estímuls perquè els desenvolupi encara més.

La complexitat de reconèixer aquests elements fa necessària molta cura per part del supervisor/a a l'hora d'analitzar l'impacte que provoca. Les preocupacions del supervisor/a afecten les sessions de la mateixa manera que l'estat d'ànim o preocupació dels participants a la sessió afecten el procés de supervisió.

d) Acceptació de tensions i canvis

Cave i Nichols (1992) consideren que cada nou coneixement pot produir curiositat, en el sentit que una instrucció nova pot produir un canvi en un sistema ja establert. Aquesta curiositat pot manifestar-se buscant mantenir una relació basada en les diferències de poder, o amb l'expressió de diferències sobre un tema que semblen insalvables. El supervisor/a, recomanen, hauria d'identificar els estils d'aprenentatge dels supervisats i així adoptar els canvis necessaris perquè la relació sigui compatible.

e) Validació del supervisat

Oferir aportacions constructives, així com una validació clara i positiva del supervisat, és un altre principi clau. El supervisor/a ha de mantenir un equilibri que reconegui el supervisat, mostrant al mateix temps aquells aspectes que han de revisar-se. L'aportació del supervisor/a pot aprofitar-se si s'extreu del treball fet pel supervisat i si va acompanyada de la validació de la persona. És important admetre que el supervisat no és l'extensió o continuació d'un mateix, i cal fugir de la pròpia percepció. Es tracta d'oferir noves estratègies sense ser massa invasiu i evitar que un saber excessiu sigui paralitzant o pugui generar inseguretat. Per descomptat, cal evitar sempre l'ofensa personal.

f) Autonomia

L'autonomia és un altre principi estructurador i és l'objectiu que ha de buscar tot procés de supervisió. Consisteix en l'equilibri entre, d'una banda, la conducció del supervisat, i de l'altra, la facilitació de les seves pròpies eleccions. És un treball que es desenvolupa a partir de l'acceptació de les idees que el supervisat té del supervisor/a i de la supervisió, ja que en aquest procés d'ajuda tots dos participants queden afectats, modificats. Aquest treball, segons Munson, "possibilita al supervisor l'adquisició de responsabilitat alhora que experimentar el propi poder" (Munson, 2007: 197).

Conèixer el supervisat, la seva experiència, els seus interessos, les seves pressions, etc., permetrà realitzar un treball més preventiu de la dependència cap al supervisor/a, que el supervisor/a proporcioni més suport al supervisat i que el pugui ajudar en moments de major tensió.

g) Marc de confiança i confidencialitat

Finalment, el supervisor/a ha d'establir un marc de confiança amb el supervisat que aculli els principis anteriors, respectant sempre una actitud positiva cap al supervisat, cap al treball que realitza, compartint sentiments, mostrant-se hàbil per afrontar els problemes, estimulants la cerca de solucions a les situacions plantejades, mantenint sempre un escrupolós respecte cap a les creences i opinions de l'altre, i conservant una estructura horitzontal de relació. La confidencialitat entre els participants en l'espai de supervisió és també un principi que ha de ser en primer lloc pactat en tots i cadascun dels seus termes i respectat per part de tothom. Ha de poder-se combinar la confiança i la confidencialitat. Ambdues són imprescindibles per poder portar a terme la supervisió.

També, seguint a Barenblit (1997), s'aportaran tres enfocaments i diverses orientacions que sustenten tota pràctica de supervisió, que alhora resulten pertinents com a elements de criteri per afavorir l'elecció d'un tipus o un altre de supervisió.

h) L'enfocament interdisciplinari o interprofessional

Avui dia, el treball professional en el camp dels serveis dirigits a les persones es duu a terme, a causa de la complexitat dels problemes, en equip; és a dir, per part d'un grup de professionals amb una finalitat comuna que ha de tendir a satisfer demandes i necessitats de la comunitat, a partir de les diferents disciplines i expectatives dels membres de l'equip. Donar resposta a aquesta situació necessita l'enfocament interdisciplinari, imprescindible independentment del canvi específic que es vulgui aconseguir.

i) L'enfocament interinstitucional

La complexitat de la intervenció social, així com els múltiples operadors socials que actuen sobre els subjectes, revela la dificultat que una sola institució pugui adonar-se o fer-se càrrec de tots els problemes que es presenten en el camp social. No hi ha cap professió ni cap disciplina que pugui abordar tots els problemes que es plantegen. El mateix succeeix amb les institucions, ja que cap pot abordar-ho del tot per si sola.

j) L'enfocament intersectorial

Barenblit reconeix, i hi estem d'acord, que cap sector (social, sanitari, educa-

tiu) posseeix tots els recursos ni tots els sabers necessaris, i aposta per la necessitat d'un enfocament intersectorial que interactui amb els altres sistemes per poder aconseguir objectius macro-socials.

A més d'aquests plantejaments, Barenblit també explica cinc categories que poden ajudar a destriar el tipus de supervisió més idoni, aquestes són: la població a la qual va dirigida l'acció; el tipus d'intervenció que aquesta prioritza; el marc de referència de l'equip; els recursos humans disponibles de la institució; i el tenir en consideració el context general on es desenvolupa el projecte. Serà des de "l'avaluació d'aquestes categories que es podrà respondre als desitjos i necessitats dels professionals i les seves institucions i modalitats de supervisió" (Barenblit, 1997: 1).

D'acord amb l'aportació anterior, serà necessari valorar la forma més adequada de supervisió a la llum dels diferents enfocaments i categories enunciades, a més de tenir en compte la naturalesa del treball i l'experiència del professional a supervisar.

2.3. Els sistemes presents en la supervisió

La supervisió es duu a terme en el marc de les institucions o de les organitzacions, en relació amb les persones i a través del rol i tasca dels professionals. Aquests dos sistemes, l'institucional i el dels actors implicats, són constitutius de la supervisió en la mesura en què operen i condicionen el seu desenvolupament, tant pel que fa al seu contingut com a la seva pràctica.

Amb el propòsit que l'exposició resulti clarificadora, en aquest punt s'aborden aquests sistemes per separat, encara que estiguin íntimament relacionats. Institució, persona supervisora i els professionals no només estan influïts recíprocament, sinó que, al mateix temps, es troben immersos en un context global: la societat, que se serveix de les organitzacions per aconseguir els seus objectius.

2.3.1. El sistema institucional: el sistema contractant de supervisió

Les institucions, com és sabut, són contextos que permeten ordenar i contenir les expressions de necessitat de la societat. Asseguren el control i el repartiment de béns i reglamenten possibilitats i prohibicions. Però estem d'acord amb José Leal, supervisor institucional⁴, que les institucions també exerceixen una funció psíquica, en el sentit que ofereixen als professionals una funció de suport, seguretat, benestar, afiliació, identificació i sentiment de pertànyer a un conjunt. També faciliten identitat, transcendència i participació en ideals comuns.

Com que les institucions són sistemes de vincles, tenen una funció sostenidora. Cada individu hi confia una part de si mateix i es potencia i es desenvolupa més o menys en funció del vincle que estableix amb l'organització.

Cadascú té una part de sí mateix compromesa amb les institucions de les quals forma part. La quantitat i la qualitat d'aquest compromís serà allò que marcarà el tipus de relació de cadascú amb les institucions.

Aquesta relació és molt complexa i té dos elements de risc que s'han de tenir en compte: la possibilitat que els professionals posin un excés d'anhels i desitjos en les organitzacions, o bé tot el contrari, que siguin insuficients. És a dir, si el professional no aporta una part suficient d'ell mateix a la institució, no pot generar un sentiment de pertinença i, en conseqüència, no pot compartir el que és comú. Per contra, si hi posa un excés d'ell mateix i n'és massa dependent, hi ha el risc que qualsevol canvi que es proposi el pugui viure com un perill o una amenaça.

En resum, els professionals generen, entre ells i les institucions de les quals formen part, sentiments simbòlics i vivencials molt importants. Per això convé que les institucions ofereixin el suport adient als professionals per tal d'augmentar-ne el desenvolupament personal-professional i aconseguir els objectius institucionals.

⁴ José Leal, psicoanalista i supervisor institucional.

Per què són necessaris aquests suports?

Supervisió i atencions als professionals de les institucions?

Perquè si les funcions descrites anteriorment fallen condicionaran molt els resultats de les accions professionals. Si la institució no interpreta les necessitats dels professionals, no les entén o les viu com un atac, li provoca un sentiment d'abandonament i desempament que repercuteix en el tracte que reben les persones ateses.

Quan les aspiracions professionals no encaixen en l'organització generen malestar. A mesura que aquest malestar supera el límit de tolerància dels professionals, i si a més a més no es faciliten mecanismes de contenció, van sorgint la confusió, la pertorbació i els atacs contra la institució, que es mostren de diverses maneres: amb atacs contra la feina base i contra l'atenció a les persones, a través de la desmotivació, el desinterès, el cansament i la relaxació del compromís professional. Per contra, es poden augmentar els mecanismes de control, d'inspecció i de registre de la feina que, d'altra banda, sempre seran insuficients, ja que la mateixa relació entre el professional i les persones ateses és completament incontrolable. Com es pot controlar la qualitat del vincle establert en una relació entre un educador i un infant? O en una entrevista?

Les organitzacions i els seus agents han de destinar els recursos suficients per evitar el greu risc que comporta no atendre aquests fenòmens. Convé fer-ho per diverses raons. Per *raons econòmiques*: les baixes laborals per cansament i esgotament són importants en les organitzacions de serveis socials. També podríem considerar lamentable l'excés de mobilitat de professionals qualificats que té la funció pública. Per *raons de prevenció*: tenir cura dels treballadors evita el desgast que condueix a la no-implicació en la feina i a la insatisfacció; cal evitar que els professionals sentin l'organització com un ens en el qual no poden satisfer les seves necessitats de desenvolupament.

Cal reconèixer que, no obstant això, les institucions també tenen els seus límits, que els professionals han d'acceptar i fer-se'n càrrec, ja que mai podran satisfer expectatives professionals desmesurades. Per *raons de qualitat del servei* que s'ofereix a les persones: la situació dels professionals que atenen les persones amb necessitats és molt delicada i fràgil, en el sentit que tenen, d'una banda, funcions de control que vetllen per garantir els drets dels més vulnerables de la societat i, d'altra banda, funcions d'ajuda i assessorament per estimular el canvi en els usuaris que ho desitgin.

L'instrument més valuós amb el que comptem les organitzacions, i que segurament és el més apreciat per conviure amb aquesta complexitat, és el propi saber fer dels professionals, la seva capacitat per entendre, la subjectivitat que emmarca el sentir i escoltar els fets que la persona i la família presenten, la major part de vegades en forma de dolor i sofriment.

2.3.2. El sistema professional dels equips de serveis socials

Atendre persones que presenten dificultats requereix del professional una ocupació permanent de si mateix: la capacitat d'integrar la dimensió professional en la dimensió personal.

D'aquesta integració bidimensional resulta la persona-professional, en la qual s'inclou, d'una banda, l'àmbit professional, en el qual trobem tots aquells requisits que s'exigeixen per a la pràctica d'una funció específica (tècniques, teories, codis...) i, de l'altra, l'àmbit personal, en el qual es reuneixen la disposició i les habilitats de la persona-professional per estar en constant desenvolupament.

D'altra banda, aquesta integració per desenvolupar la professió s'exerceix mitjançant l'autogestió de la pròpia persona. Ara bé, cal afegir que funcionar adequadament en l'àmbit personal no és suficient per funcionar en el vessant professional. Per portar a terme l'autogestió cal integrar competències personals i requisits professionals i fer encaixar els objectius amb les capacitats d'actuació.

Per aquesta finalitat cal prendre en consideració els propis sentiments i les preferències, dels quals s'ha de saber-ne fer un ús adequat; els valors i les normes d'un mateix que influeixen en les accions, i cal prendre consciència de les pròpies limitacions i competències en l'acció.

En el sistema professional també trobem uns nivells de gratificació o de malestar que són inherents a la pràctica. Si bé s'han de reconèixer aquestes implicacions, en aquest treball es fuig d'un enfocament fisiològic, on el tractament dels problemes es fa des d'una orientació de la fatiga per compassió o pel trauma vicari plantejat per Rothschild (2006) en la seva

obra *Ajuda per al professional que ajuda*, així com pels plantejaments psico-fisiològics plantejats per Figley, Adams & Boscarino (2008) i Figley (2014) i se centra en com generar estratègies concretes per afavorir la salut mental dels professionals, al mateix temps que maximitza la seva competència amb les persones ateses.

Són quatre els eixos fonamentals amb els quals els professionals manifesten problemes o conflictes habitualment.

El primer conflicte és amb els grups de persones. És a dir, les relacions que s'estableixen entre professionals, agents socials, treballadors i membres de les institucions. Les relacions establertes entre ells són les que poden dificultar o no el desenvolupament del projecte.

El segon el formen els conflictes entre els professionals i la institució. La formalització de l'encàrrec, la confusió de la demanda i el marc legal en són alguns. D'aquest tipus de conflicte se'n deriven dificultats de comunicació i problemes per resoldre els encàrrecs de la institució, així com permanència dels conflictes.

El tercer eix seria el dels conflictes entre el professional i les persones que ha d'atendre en el seu treball. És a dir, les persones amb les quals ha de treballar i les necessitats o el malestar de les persones que ha d'atendre.

El quart i últim conflicte estaria representat per tres àmbits interrelacionats: els marcs teòrics –allò que sap o que no sap el professional–, els seus instruments i les seves habilitats i els recursos que té per desenvolupar-se en el marc institucional.

En definitiva, són conflictes que cal admetre, ser-ne conscients i, d'aquesta manera, poder-los repensar i solucionar, ja que són àmbits de dificultat inherents a la pràctica del treball social.

Tot i assenyalar els principals punts de conflicte, es plantegen quines són les particularitats de la tasca professional que sovint provoquen interrogants i a vegades malestar. La principal font de frustració i malestar amb què s'enfronta permanentment el professional d'acció social és la tolerància a la diferència entre allò a què aspira o que desitja en el cas o situació que tracta i allò que realment pot obtenir.

Sovint els objectius que ens proposem i els recursos disponibles no coincideixen, de manera que l'únic instrument de què es pot disposar per fer la feina és el vincle, la relació, i aquesta situació exposa el professional a un alt risc de desgast i cansament.

2.3.3. El sistema del supervisor/a: La tasca i la funció del supervisor/a extern

El supervisor extern intervé sempre a partir d'una demanda o encàrrec de supervisió i no exerceix cap control institucional sobre els supervisats. Ell és qui acompanya reflexivament el grup de professionals a partir de les experiències professionals que han viscut, i garanteix un marc de treball que afavoreixi l'exploració, l'anàlisi, la cerca de sentit i la reflexió crítica. El supervisor/a es recolzarà en el saber del grup i en les seves capacitats. Serà un facilitador de la presa de consciència i de l'expressió de solucions o idees d'innovació, tant a escala del treball com del servei.

Alguns aspectes involucrats en el rol de supervisor/a són: la consciència del subjecte professional-supervisor/a; els coneixements del mateix, atendre comprensivament els propis sentiments i les seves implicacions en la supervisió. Estar atent a un mateix en tant que supervisor/a és absolutament imprescindible per a la qualitat del treball i per adquirir la necessària preservació que permet exercir aquest rol.

La persona que fa la supervisió, en desenvolupar la seva tasca, se serveix dels coneixements de les ciències socials, psicològiques i humanes, sobre les organitzacions, així com dels propis de la seva disciplina. Si bé analitza i percep la realitat en funció de tots ells, això és així només en part, perquè en la persona del supervisor/a també concorren actituds i sentiments que influeixen de forma determinant en la comprensió final de la relació que s'estableix en el marc de la supervisió.

Atendre comprensivament a les actituds i als sentiments propis a través de l'auto observació és una tasca indispensable del supervisor/a. És molt important que el professional prengui consciència de la influència que exerceix, així com del que rep a través de la relació que estableix amb els supervisats, amb el propòsit de manejar-la adequadament.

Una supervisora entrevistada comenta: “Ens agrada el que fem perquè ens sentim satisfets en comprovar que la nostra professió i la seva repercussió social resulten útils”.(Supervisora). Els supervisors, igual que els supervisats, estan afectats per temors i esperances, alegries i dolors, que, encara que resultin obvis, són de gran importància.

El supervisor/a ha d'observar en quin moment la relació amb el supervisat dona en el blanc de la seva pròpia vulnerabilitat, i així prenent consciència d'això pot prevenir situacions de domini o superioritat. Arija entén aquestes situacions com “no poder estar en l'actitud correcta, no estar en contacte amb un mateix i, en conseqüència, no estar amb l'altre, no permet comprendre i acostar-se a la realitat de l'altre” (Arija, 1999: p.150).

La posició se sustenta en l'autoritat que es confereix al supervisor/a i al seu rol. És indubtable que té un determinat poder, el poder d'orientar, de veure de forma positiva, de reconèixer o no, amb tota la responsabilitat que això comporta. L'autoritat li ve donada per l'atribució de saber que li fa l'altre. El supervisor/a ha de conèixer-la, encara que també és la seva responsabilitat afavorir una trobada basada en la confiança o, per contra, orientar i acompanyar correctament a un altre servei si s'escau. La funció del supervisor/a ha de ser la de recolzar un procés de millora de la persona-professional. Per aclarir-ho, cal que tots dos participants acordin el marc en què s'ha de desenvolupar la relació i els propòsits que es persegueixen.

2.4. Continguts, processos i pràctiques de la supervisió

2.4.1. Indicacions de la supervisió

La supervisió no s'ocupa d'un sol sector. Si bé va néixer i es va desenvolupar en els camps socials, no és una pràctica exclusiva d'aquest àmbit, sinó que s'exerceix en diferents ciències humanes, socials, psicològiques i en els camps de l'educació i de la salut. Els professionals que exerceixen pràctiques vinculades a la cura o ajuda a persones (on la relació és rellevant), són els

que més la recolzen i la practiquen: “La supervisió és particularment funcional en aquelles professions en les quals és important el maneig de les relacions, es dirigeix cap al desenvolupament professional altament integrat i competent” (Rich, 1993: 157).

Els professionals de centres socials, d'atenció a famílies, treballadors socials, educadors, psicòlegs i pedagogs, són el públic més habitual, encara que també mostren el seu interès presidents d'organitzacions i directors de serveis, que busquen un lloc on compartir, intercanviar i revisar les seves pràctiques.

La supervisió està indicada a l'hora d'ajudar a destriar l'encàrrec social i els rols professionals, i es manifesta adequada per enfortir la identitat d'equips multidisciplinaris. També resulta apropiada per iniciar canvis en equips o grups humans de llarga trajectòria històrica o, per contra, per a nous equips o per escometre nous projectes. És recomanable, d'igual forma, per ajudar a aclarir situacions de malestar o confusió a l'interior d'equips.

Els contextos per aplicar supervisió són aquells en els quals els equips de professionals disposen d'un fort bagatge teòric i tècnic: “Ja no demanen eines, ni metodologies d'acció, sinó que han descobert que la tensió entre les demandes institucionals i els dispositius d'atenció al públic no es resolen amb l'acumulació de formacions basades en coneixements o tècniques. Ells busquen trobar espais de reflexió, d'intercanvi d'experiències i capacitats per innovar i desenvolupar noves formes de cooperació” (Albert, 2006: 25). Aquests equips sol·liciten al supervisor/a que els acompanyi en la seva reflexió com a forma de garantir la pertinença a la institució i la continuïtat de l'acció social en un mitjà que sovint es mostra inestable i precari.

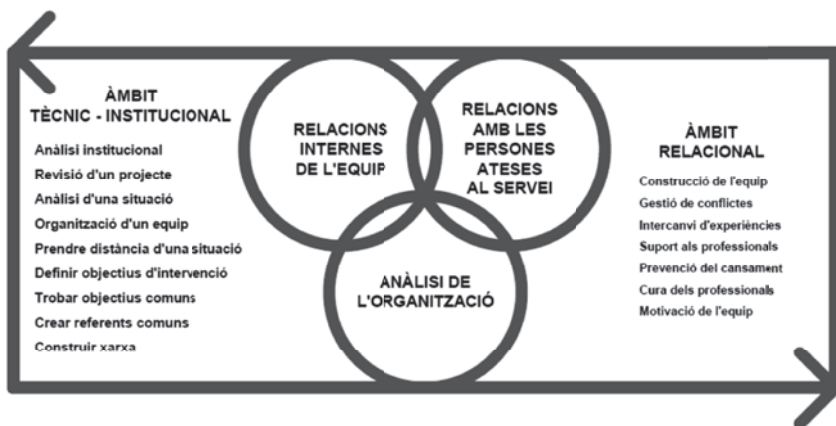
Un grup de supervisors francesos recullen la següent percepció de la figura del supervisor/a, la qual resulta il·lustrativa de l'apreciació creativa vinculada a l'exercici de la supervisió: “Nosaltres som interventors en l'àmbit psicosocial que ens trobem [...] entorn d'un projecte singular, intentant explicar-nos les pràctiques professionals, la intel·ligència col·lectiva i el desenvolupament humà. Nosaltres ens reconeixem com a creadors de contextos que permeten l'acte-evolució de sistemes. Som creatius i artesans a la manera dels companys paletes o constructors, en el que seria l'aplicació de l'art i de com generar alguna cosa nova [...]. Som companys artesans de l'emergent (nòmades del sentit) per garantir que el pensament no sigui mai arrestat, possibilitant que pugui florir l'obertura” (op. cit.: 21).

2.4.2. Objectius de la supervisió

La lectura de les publicacions i de les recerques sobre supervisió, així com l'anàlisi dels grups de discussió que s'han realitzat, indiquen que els objectius de la supervisió se situen en la seva majoria entre els pols: tècnic-institucional o be relacional així com tres àrees que són prioritàriament ateses: anàlisi de l'organització, relacions internes en l'equip i relacions amb els usuaris del servei.

En l'orientació tècnic-institucional, la supervisió s'ocupa de problemàtiques o situacions que poden ser objectivades (funcionament institucional, anàlisi d'una situació, organització del treball d'un equip, construcció de xarxes, elaboració i fonaments d'un projecte, construcció de referents comuns). Pel contrari no s'ocupa de les parts més subjectives i relacionals.

Figura 1. Objectius de la supervisió



Font: Puig, C. (2015)

En relació amb aquesta orientació tècnica- institucional, coincidim amb Zamanillo quan afirma que la supervisió es pot inscriure en el marc de la formació i recerca: "És una forma particular d'investigar, un mètode complementari per la investigació acció, una forma de reflexionar i experimentar sobre el marc conceptual, un mètode per a l'aplicació de la teoria practica" (Zamanillo, 2008: 322-323).

En l'orientació relacional, l'objectiu principal de la supervisió és el coneixement i maneig de les relacions. S'ocupa de les relacions entre els propis professionals, i entre aquests i les persones que atenen els serveis, així com de la subjectivitat que esdevé en les relacions.

Sovint, les supervisions es mouen entre els dos pols anteriors. De vegades, a partir de l'estudi concret d'un cas, es poden donar totes dues orientacions de forma simultània o successiva. És així com la supervisió s'orienta de forma singular en funció de la dinàmica que s'estableix en el grup. En certa mesura, un supervisor/a que treballa una situació institucional haurà d'entrar en aspectes relacionals, ja que les situacions que emergeixin guiaran el que s'ha d'abordar. En aquest sentir els participants en els grups de discussió de la recerca reconeixen que la supervisió rarament es pot limitar a només un camp de reflexió, de la mateixa manera que els objectius perseguits també s'intercalen.

2.4.3. Modalitats i formes de supervisió

Les modalitats de supervisió són nombroses, per la qual cosa s'han seleccionat i classificat les variables seguint a Urbanowsky i a les autores Porcel i Vázquez (1995). Les hem estructurat segons vinculació del supervisor/a, segons el tipus de supervisió individual o de grup, i segons format temporal.

La vinculació del supervisor/a: supervisió externa o interna

La *supervisió externa* la realitza un supervisor/a que l'únic vincle que té amb la institució contractant és precisament l'encàrrec de realitzar supervisions. El contracte pot donar-se de diferents maneres i sempre està en funció de l'encàrrec que es fa al supervisor/a, però és necessari ressaltar algunes diferències que es poden donar: quan la demanda la sol·liciten els professionals, la institució pot assignar un supervisor/a o bé poden ser els propis professionals els qui elegeixen el supervisor/a; una altra variable és el finançament de la supervisió. Aquesta pot ser finançada per la institució o pels propis professionals. Quan és la institució la que contracta i finança la supervisió ofereix aquest espai emmarcat en la formació permanent.

Hernández Aristu (1991), reflexiona sobre la figura del supervisor/a extern i apunta que aporta una funció catalitzadora a diferència de l'intern, en el sentit que en les sessions de supervisió es confien determinats elements

per reflexionar, i és a partir d'ells que poden sorgir nous elements. La missió del supervisor/a és la de facilitar que els supervisats trobin en ells mateixos, en els seus coneixements i bagatges instrumentals, elements que els permetin noves interpretacions o lectures de les situacions plantejades.

Un element a destacar és que la supervisió externa pot incorporar els directius del servei al grup supervisat. La presència de directius en les sessions de supervisió pot facilitar, sovint, l'exploració, producció i aprenentatge de noves formes de col·laboració. En el treball elaborat pel grup de supervisors del Col·legi Oficial de Diplomats en Treball Social de Catalunya (1998), ja es recomanava incorporar els directius (intermedis) a la supervisió, especialment en aquells equips en els quals no existeix excessiva confiança davant els càrrecs directius que, pel contrari, s'és molt dependent. La incorporació dels càrrecs directius ajuda al mutu reconeixement i al reconeixement de la tasca. Aquesta mateixa orientació es reafirma en l'enquesta realitzada a les treballadores socials col·legiades l'any 2016, en què es reconeix que la implicació de la coordinadora en la supervisió permet un apropament i coneixement mutu, i l'expressió de dificultats i solucions.

El supervisor extern a la institució permet la contenció del grup i possibilita que es canalitzin idees diferents i comprensions diverses respecte de les situacions tractades. La presència del supervisor/a legitima un espai en el qual existeix la possibilitat de comunicar, en el qual els significats de cadascun han de ser escoltats i respectats.

La *supervisió interna* és la que realitza un supervisor que pertany a la institució on es realitzen les supervisions. Es poden donar dues situacions diferents en funció de si el supervisor exerceix o no un rol directiu i jeràrquic clarament establert. Si és així, el supervisor intern té la possibilitat de modificar normes o directrius, per la qual cosa la supervisió forma part de l'exercici del comandament: es faciliten les funcions de planificació i s'ajuda a complir els objectius de l'organització.

És habitual que aquest model de supervisió respongui a la necessitat d'assegurar els objectius institucionals, alhora que a la de reforçar la funció d'avaluació. No obstant això, encara que amb límits, sempre exerceix un suport tècnic instrumental cap als professionals. En aquest cas, la supervisió està mediatitzada, tant per part de l'equip com del propi supervisor/a, pels resultats operatius que se n'obtenen.

Encara que alguns elements que regulen la supervisió externa siguin aplicables a la interna, cal apuntar que no és el mateix ja que les dinàmiques internes en les que participa el supervisor/a la situen en un lloc diferent i amb diferents possibilitats d'influència. També pot donar-se la situació que el supervisor/a, formant part de la institució, no exerceixi un rol directiu; no aprofundirem en aquest model, per l'escassetat d'experiències en el nostre entorn.

La supervisió individual. La supervisió de grup i/o equip.

Tots els autors coincideixen a descriure dos tipus de supervisió segons s'agrupin els professionals destinataris: individual o en grup. Dins de la supervisió en grup es distingeixen la d'equip i la col·lectiva.

La *supervisió individual*, amb una base i enquadrament formalitzats, ofereix l'oportunitat de construir una relació de treball basada en la confiança i la confidencialitat. Aquest model permet una reducció de la por del supervisat a veure exposada la seva experiència i ofereix una major continuïtat i desenvolupament en la formació del professional, ja que permet un assessorament continu i singular, així com una retroalimentació de l'actuació del professional.

Ghaye (2000) i Munson (2007) aprofundeixen en el tema en explicar que la supervisió individual ajuda a descobrir aspectes que podrien desenvolupar-se en la carrera professional; en ella, diuen, es dona una anàlisi exhaustiva i profunda dels casos i permet, al seu torn, l'exploració d'assumpptes personals i emocionals que bloquegen un treball eficaç. No obstant això, Cave i Nichols (1992) adverteixen d'alguns desavantatges que comporta la supervisió individual, ja que si no es dona un alt grau de confiança o es produeixen desacords entre supervisor/a i supervisat, es pot bloquejar l'aprenentatge. També és important la idea que la supervisió individual, si no està completada per altres formes més col·lectives d'aprenentatge, pot alimentar la idea i la conducta de dependència cap al supervisor/a, la qual cosa no és gens convenient.

També aporta Sánchez Cano (2003) que en els processos de supervisió individual es tracta bàsicament de restaurar capacitats a tres nivells: el primer és el de l'anàlisi de les percepcions problemàtiques que el professional activa a partir de la seva pròpia experiència i biografia; el segon, anàlisi de la relació que manté amb els usuaris i el tercer, el del maneig de l'encàrrec social que fa el professional.

La *supervisió en grup* sorgeix a partir d'una demanda i és un supervisor/a extern el que acompanya el grup. La tasca a supervisar es basa en les experiències viscudes pels membres del grup i és en l'espai de supervisió que es garanteix un marc de treball que afavoreixi l'exploració, l'anàlisi, la cerca de sentit i la reflexió crítica. Es fonamenta en la comprensió col·lectiva del grup i la seva capacitat de desenvolupar-la. Facilita la presa de consciència i l'expressió de línies de millora i d'innovació, tant en l'àmbit de les exigències del treball com en les del servei.

Com a tal, la supervisió és una forma d'acompanyament i de suport a l'organització, i ofereix l'oportunitat a cada professional participant d'aportar les seves pròpies situacions o casos, alhora que manté la seva pròpia responsabilitat cap a les persones que atén. Els professionals es troben conjuntament amb el supervisor/a i cadascun rep reflexions sobre el seu treball. En certa manera, com diu Cave i Nichols "és una supervisió individual però amb públic, i pot ser la substitució d'una individual" (Cave i Nichols, 1992: 4).

El principal avantatge de la supervisió en grup, segons Munson (2007) i Tsui (2005), és que estalvia temps, si bé el temps individual que es dedica a cada participant també disminueix. Així mateix, permet conèixer el treball dels col·legues de professió i els companys d'equip; es poden suggerir intervencions, col·laborar, generar idees, compartir recursos i reforçar mútuament en la seva acció. L'aprenentatge té lloc reflexionant sobre els casos dels altres i sobre el feedback mutu. Aquests autors també adverteixen d'algunes dificultats: si el grup no funciona es converteix en una avaluació, i el supervisor/a haurà d'incorporar-ho en les seves anàlisis i estar vigilant.

De vegades, la supervisió d'un grup ha de ser complementada amb supervisions individuals que ofereixen més intensitat, per poder donar sortida a situacions personals-professionals que no poden ser abordades en grup. El supervisor/a ha de proposar una gamma de lectures que abasten des de l'individual al social, passant pel relacional, o del grup, o organitzacional i l'institucional, amb vista a afavorir una supervisió que no sigui únicament teòrica i amb només un nivell d'anàlisi.

La supervisió d'equips, encara que reuneix les característiques de la supervisió de grup, estaria condicionada per la definició i l'estructura de l'equip, ja que agrupa professionals entorn de tasques, rols i responsabilitats (no tots els treballs en grup són en equip). La supervisió d'equip és més complexa

perquè és multidimensional: d'una banda, es dona la dimensió funcional, doncs hi ha una expectativa de rol en funció de les tasques que cadascun té assignades en l'equip; d'altra banda, es dona la dimensió socioafectiva, en la qual prevalen les relacions afectives, socials i d'atribució de poder.

Encara que existeixen determinats aspectes específics de la supervisió d'equips en funció de l'orientació del supervisor/a, assenyalarem aquells que es recullen en la literatura especialitzada i que en la pràctica s'han mostrat rellevants. Les supervisions d'equip configuren una demanda de supervisió travessada per les variables que proposa Sánchez Cano (2003): la demanda està intervinguda i normalment la formula la institució, el patrocinador; les persones es coneixen i, en conseqüència, existeix una dinàmica de grup coneguda pels participants, que són tots de la mateixa institució; entre ells existeix una relació de cooperació i dirigeixen la seva tasca als mateixos destinataris; entre ells es dona una jerarquia i una història que, encara que no sempre és visible, influeix en l'equip; i finalment, és el supervisor/a qui acudeix a la seu de l'equip o de la institució.

També resulta rellevant el contracte que es realitza amb la institució i amb l'equip. El contracte és un acord d'una relació estructurada que defineix la relació, un estil de treball i una estructura. En les supervisions d'equip podem distingir diferents nivells: el contracte a nivell institucional, en el qual s'inclouen aspectes de tipus econòmic, sobre la responsabilitat en el procés de supervisió, sobre la clarificació de la demanda i sobre la confidencialitat del supervisor/a. En el contracte amb els supervisats s'inclouen aspectes d'horaris, llocs, condicions a respectar de l'espai, confidencialitat entre els participants i cap a l'exterior.

El format temporal de la supervisió

Tres són els formats bàsics que descriuen Cave i Nichols (1992): un primer és la supervisió sense acord de durada, és a dir, una supervisió sense temps predeterminat; un altre és el que conté un acord de durada preestablert i temporalitzada, i, per tant, amb un nombre de sessions preestablert; i el tercer, aquell que té per funció i límit implementar una determinada tasca o programa.

Porcel i Vázquez (1995) plantegen que el format temporal de la supervisió marca succintament, però en cap cas determina, ni el procés ni les fases de la supervisió. Tan sols remarquen que cada format exigirà enquadraments,

avaluacions diferents i un establiment de límits ben diferenciats en funció del format escollit i de l'acord dels participants. És necessari destacar, això sí, que les supervisions que estiguin més fixades en el temps i en el nombre de sessions requereixen més aportacions clares i específiques, per part del supervisor, per garantir la seva efectivitat.

Per això és molt important *estructurar el temps*. El format més demanat i rellevant com a resultat de la recerca consisteix en fer sessions que durin entre una hora i mitja i dues hores, durant el nombre de sessions que s'acordin. És recomanable establir la freqüència de les sessions, la qual s'ha de valorar en funció de l'experiència i necessitat dels professionals, el moment institucional, la demanda que es formula i la situació evidenciada o vivencial del grup. També la més demanada és que sigui en períodes mensuals.

També, cal dur a terme un *enquadrament*. És a dir, s'ha d'establir un espai de treball de confidencialitat absoluta i privadesa sense interrupcions on hi ha compromís d'assistència i de participació amb aportació de material a treballar. És important la idea que tothom és competent i tothom se sent lliure de decidir-se sobre el procés supervisat.

2.4.4. Estructures funcionals de la pràctica de la supervisió

La demanda en supervisió

En anteriors recerques (Puig, 2015) s'ha establert que els processos de supervisió transcorren per diferents etapes fins a arribar a la decisió d'iniciar-la. És important ressaltar que la supervisió es funda des de la situació anterior a la demanda i que existeix un procés i unes etapes de decisió que conduiran a l'inici del procés i a les quals és imprescindible atendre.

Les expectatives dels demandants són molt rellevants en el procés de l'encàrrec de supervisió, encara que més essencial, i de vegades determinant, resulta la forma en què aquesta es produeix. La supervisió, igual que la intervenció social, es funda, es constitueix i s'inicia en la demanda. Existeix tot un conjunt d'elements que estan presents en les demandes de supervisió que cal considerar.

La demanda és una part integrant del procés de supervisió, però no sempre apareix al primer moment, sinó que serveix com a punt d'arrencada i és recurrent durant tot el procés de supervisió. La demanda ens aporta molta informació i "conté preguntes no completament respostes" (Carballeda, 2007: 32).

La petició de supervisió és sempre complexa a causa de les posicions institucionals o personals que s'hi imbriquen. Com ho esmenta De Backer: "està plena de riscos en la mesura en què l'objecte explicitat en la demanda correspon rarament al veritable problema, que està a l'origen de la intervenció" (De Backer, 2002).

La demanda de supervisió és el primer punt a tenir present, atès que es relaciona directament amb qüestions institucionals, contextuais i singulars amb les quals s'haurà de treballar: Per què ara? Quin és el canvi desitjat? Què s'espera de la supervisió? La forma de presentar la demanda, qui la realitza, quan i com es realitza, constitueixen elements claus que hauran de ser tinguts en consideració en primer lloc per poder establir sobre què es va a treballar, ja que com més aclarida sigui la demanda, més sòlid serà el procés de supervisió.

Tractarem ara algunes creences, supòsits institucionals i professionals, que estan imbricats de forma clara o latent en la demanda de supervisió. Existeix la representació social i institucional del supòsit, sovint compartit, que el que defineix la demanda de supervisió és la necessitat de revisar per canviar alguna cosa, i que el que defineix a la supervisió i, per extensió, als supervisors, és que sempre poden oferir canvis.

Segons J. M. Bernard, "quan un supervisor desembarca en una institució no sap què es trobarà. Sovint, la primera demanda conversada, a vegades telefònicament, no és la veritable demanda. Problemes que van ser presentats com a relacionals apareixen com a institucionals o a l'inrevés" (Bernard, 1992: 14). La importància de l'anàlisi de l'encàrrec recau en el panorama que s'expressa en la demanda, i per a això és necessari incorporar i analitzar, conjuntament amb la resta d'elements més formals, els aspectes continguts en el procés de demanda.

L'invisible, o situació anterior a la demanda

Tota persona o institució que és demandant potencial de supervisió, posseeix una preocupació, un problema o una necessitat íntimament lligada a

la seva història, a les seves capacitats, als seus recursos, als seus sentiments, a les seves pors i els seus desitjos, a més de les expectatives i motivacions en relació amb la sol·licitud d'ajuda. L'aportació de Comelles a la demanda assistencial és completament transferible a la situació de supervisió: "La decisió d'anar a un equip assistencial té a veure en com els individus han construït les seves experiències anteriors d'atenció social, com han viscut, pensat, construït l'experiència amb els dispositius" (Comelles, 2003).

Encara que els professionals no coneguin encara a la persona supervisora, s'han donat prèviament alguns elements de transformació (no visibles) que estimulen els professionals o institucions al fet que acudeixin a un professional supervisor. És important per al supervisor preguntar-se sobre aquests elements latents per comprendre de manera preliminar quina situació s'està travessant.

Es tracta de reflexionar sobre allò que és anterior a la demanda de supervisió. El professional o la institució que demanen supervisió es troben en un moment molt significatiu: s'ha decidit, s'ha actuat. Seguint a Cristina de Robertis (1988) i a Belén Arijia (1999), perquè això ocorri s'ha hagut de passar abans per diferents etapes que, encara que invisibles, són responsables de la demanda de suport.

Tensió i inquietud

Perquè la demanda es produeixi, el sol·licitant, com a mínim, ha pogut descriure i dir-se a si mateix que té un problema o situació que ha de ser revisat. També s'ha mobilitzat un desig, la intuïció d'un canvi, iniciant-se així un esbós de definició del que pretén aconseguir.

Cerca d'informació

El professional o l'equip intenten llavors trobar els mitjans per concretar el canvi desitjat, acceptant propostes o recomanacions que puguin servir per satisfer les seves expectatives. La cerca de supervisió es realitza a través de referències personals, de conferències, d'articles o institucions.

Solucions intentades

Durant tot aquest procés, sovint bastant perllongat (excepte en les situacions imprevistes o de crisi), es pot observar que hi ha hagut una mobilització prèvia i potser s'han abordat alguns dels temors que produeix prendre

consciència d'una situació i voler canviar-la, o fins i tot ja s'han afrontat algunes solucions. Qualsevol que sigui la manera com es presenta la demanda, sempre hi ha hagut un recorregut, un trajecte previ. Els demandants estan immersos en un procés que es dirigeix cap a un canvi de situació, i d'això en resulta una pugna entre el que es desitja resoldre i el temor al desconegut o a les pròpies vulnerabilitats.

Petició de supervisió o consulta

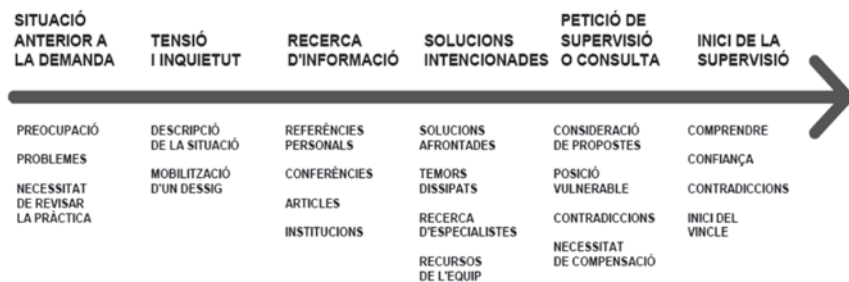
Els demandants arriben a un context poc conegut (l'espai de supervisió), on hauran d'exposar el quefer de la seva pràctica quotidiana a un supervisor, de moment també desconegut. La seva posició és de vulnerabilitat: el temor està vinculat a la situació mateixa de sol·licitar suport, a la necessitat de consultar i revisar el propi fer. "La representació interna de la trobada amb l'altre està carregada de temor: ser envaïts, culpabilitzats [...], forçats a fer el que no desitgen, pertorbats en els seus ritmes, desorganitzats cognitivament. És a dir, violentats afectivament, instrumental i cognitiva" (Bleichmar, 1999).

En aquesta situació estan presents tant la por com l'anhel de les persones demandants de supervisió de ser compreses, de ser preses en consideració, a més de l'afany (imaginari) que els supervisors puguin resoldre tots els seus problemes. És a través del seu comportament, de com es presenta, de quin és el contingut de la demanda i de la formulació dels missatges, com es pot adquirir un millor coneixement de les contradiccions que acompanyen la demanda, però que, al seu torn, són les responsables de la mateixa.

Inici de la supervisió

Comprendre el conjunt d'elements contradictoris que es presenten en el professional que acudeix a demanar supervisió permet entendre que no sempre és possible establir, en les primeres trobades, una relació significativa. Hi ha situacions i professionals amb els quals s'aconsegueix establir un vincle de confiança, mentre que en altres ocasions no és possible. Dit d'una altra manera, la trobada pot donar-se o no. El supervisor ha de procurar que s'iniciï el vincle, però no pot evitar els condicionants que influeixen sobre el subjecte, l'espai i la relació.

Figura 2. La demanda en els processos de supervisió: etapes d'una decisió



Font: Puig, C. (2015)

Esquema del procés de supervisió

També s'apunta que el procés de supervisió està dotat d'un esquema processual en el qual s'estableixen les àrees de l'enquadrament tècnic, les àrees dels continguts i les etapes que travessa tota la supervisió. Referent a això, cal destacar que les condicions en què es desenvolupa la supervisió i la relació entre els participants són fonamentals a l'hora de desplegar una relació de confiança significativa que permeti identificar dificultats, comprendre capacitats i recursos. El procés en supervisió és sempre dinàmic i està estructurat en diferents fases lògiques.

Taula 1. Esquema integral del procés de supervisió

ENQUADRAMENT TÈCNIC	
Àrea institucional	Contractació de la supervisió Relació institució - supervisor Relació institució - supervisats Relació supervisor - supervisats
Àrea del supervisor	Clarificació del contracte Desfer idees preconcebudes Interès en la recerca i en les particularitats Escolta activa i capacitat d'espera Sentiments i emocions com a material de treball
Àrea de l'entorn del facilitador	Fixar el temps i la freqüència Establiment d'un lloc Compromís, confidencialitat i privacitat

CONTINGUT	
Àrea relacional	Conflictes entre membres d'un equip Relacions difícils amb les persones ateses al servei Coordinació amb altres col·legues
Àrea personal	Problemes o situacions personals Conflictes del grup amb els seus propis recursos
Àrea de la tasca i del saber	Tensió entre la naturalesa de la tasca, els objectius i els procediments Estratègies, models i teories implícites Dilemes ètics
PROCÉS - ETAPES	
Inici	Acollida de la demanda Estructuració del marc de treball Validar les pràctiques
Presentació de la situació	Relat de l'experiència subjectiva Preguntes de clarificació
Anàlisi i elaboració	Preguntes per fer pensar, hipòtesis Mostrar contradiccions Ampliar la visió Marcar objectius
Final	Consolidar canvis Obertura de perspectives Arribar a acords Revisar els acords

Font: Puig, C. (2015)

2.5. Relació de la supervisió amb el benestar professional

La supervisió és un dispositiu de gran importància pel benestar professional. La seva necessitat es posa de manifest quan cal abordar situacions d'incertesa i aquesta deixa espais oberts per pensar, a la creativitat i a la necessitat d'adequar les intervencions socials a les característiques de la situació. La supervisió tracta de comprendre si la inestabilitat o incertesa són elements a revisar, a suprimir, com a factors que molesten, o si, pel contrari, són mitjans a utilitzar en el procés d'anàlisi per portar a terme l'acció.

El benestar professional manté una relació amb la supervisió en la mesura en què està bé professionalment i necessita de la formació i l'aprenentatge com a base de la millora contínua de l'activitat professional, sobretot tenint en compte els actuals entorns canviants, en els quals la flexibilitat és una condició bàsica.

Les organitzacions han d'efectuar compromisos necessaris per millorar. Alguns d'aquests compromisos es comparteixen en la supervisió com són: la participació de tots, l'estudi en profunditat dels serveis i dels casos, desenvolupar un cos de coneixements sobre els mateixos i prendre en consideració els valors i els aspectes psicosocials dels empleats i de les persones que atenem.

El benestar i el malestar travessen de forma transversal el sistema de la intervenció social, ja que diferents nivells de gratificació o de malestar són inherents a la pràctica professional. Aquests nivells estan sempre presents en la supervisió i són un objecte prioritari de treball per al supervisor/a. Existeixen alguns eixos fonamentals descrits per Barenblit (1997), en els quals habitualment els professionals tenen problemes o conflictes generadors de malestar:

a) Relació conflictiva en els grups de persones

Les relacions que s'estableixen entre professionals, agents socials, ocupadors i membres de les institucions poden dificultar o no el desenvolupament d'un projecte i, en conseqüència, ser generadors o no de malestar.

b) Conflictes entre els professionals i la institució

El marc de formalització de l'encàrrec, la confusió de la demanda, l'enquadrament legal, són alguns dels conflictes possibles entre els professionals i la institució. D'aquest tipus de conflictes se'n deriven dificultats de comunicació i problemes per realitzar l'encàrrec de la institució, que condueixen a l'enquistament. En un estudi publicat l'any 2000 sobre motivació-desmotivació dels treballadors socials de les UTS⁵, es reconeixen diversos punts febles o elements desmotivadors de l'activitat professional: la relació dels professionals amb els responsables del servei; la falta de suport de l'immediat superior; la falta d'informació; i la falta de canals de comunicació entre estrats i nivells de treball.

⁵ Colom, D.; Joyera, L. (2000). Estudi de la motivació-desmotivació dels treballadors socials. És un estudi sobre el clima de treball basat en l'anàlisi de la motivació i la desmotivació dels treballadors socials, amb la finalitat d'establir un diagnòstic de la situació actual entre els professionals de les UTS i d'identificar el nivell de satisfacció dels professionals respecte la seva activitat professional.

c) Conflictes del professional amb el seu objecte de treball

Un altre eix són els conflictes del professional amb la població amb la qual ha de treballar, o sobre allò que han de treballar, siguin les necessitats o el malestar expressat per les persones ateses. En l'estudi realitzat per Colom i Joyera, s'explicita la insatisfacció dels treballadors socials pel fet de no disposar de supervisions externes que contribueixin a millorar la relació i la intervenció professional.

d) Conflictes a l'àrea dels coneixements

Per últim, el conflicte del professional es pot inscriure en tres nivells que considerem interrelacionats: en els marcs teòrics, coneixements i desconeixements; en els seus instruments i habilitats; i en els seus recursos per desenvolupar-se en el marc institucional. En l'estudi esmentat anteriorment, s'expliciten la falta de mitjans, d'organització del servei, i de suport, com a elements generadors de desmotivació o insatisfacció.

Es tracta de situacions conflictives que operen sobre l'estar (benestar) dels professionals, i només la presa de consciència i el reconeixement de tals conflictes, inherents a la pràctica, pot permetre que siguin superats. Determinades situacions conflictives són intrínseques al quefer professional ja que la capacitat de sostenir conflictes és pròpia de la vida. Els conflictes també constitueixen la capacitat de processar, superar, detectar i buscar recursos per afrontar-los adequadament.

Àdhuc deixant emmarcats els principals eixos de conflicte de l'activitat professional en la intervenció social, s'aprofundirà a continuació en les particularitats de la tasca professional que són font de malestar. Realitzar la tasca i dur a terme els objectius proposats és la raó de ser professional i de l'organització on es treballi. Aquesta tasca es duu a terme fonamentalment a través de la relació interactiva i interdependent que s'estableix amb les persones ateses per trobar objectius comuns i compartits. Una font de frustració i malestar que sovint es ressalta és que als professionals els és difícil diferenciar entre allò a què aspiren -o és desitjable- en la situació a tractar, i allò que realment és possible aconseguir. Sobretot, si tenim en compte que segons l'estudi elaborat per Colom, els professionals dipositen la seva motivació més aviat en elements que tenen a veure especialment amb la realització del treball directe i amb els resultats, més que en l'entorn, l'estructura organitzativa o la retribució econòmica.

També comparteix aquesta apreciació José Leal quan exposa que, sovint, “és preocupant la distància exagerada i innecessària entre les propostes realitzades pels professionals i les decisions preses pels directors de les institucions que no estan en contacte amb els usuaris” (Leal, 2003). Una altra qüestió és quan els objectius que es proposa el professional i els recursos disponibles no coincideixen, de tal manera que l’única cosa que queda per realitzar la tasca és l’instrument del vincle, de la relació amb la persona. Aquesta situació exposa al professional a un alt risc de desgast i cansament.

2.6. Context dels serveis socials bàsics a Catalunya

La norma bàsica que actualment regula els serveis socials a Catalunya és la Llei 12/2007, d’11 d’octubre, de serveis socials de Catalunya. La llei estableix que “El sistema públic de serveis socials és integrat pel conjunt de recursos, prestacions, activitats, programes, projectes i equipaments destinats a l’atenció social de la població, de titularitat de l’Administració de la Generalitat, de les entitats locals i d’altres administracions, i també els que l’Administració concerta amb les entitats d’iniciativa social o privada” (article 14.1).

També especifica que el sistema públic de serveis socials s’estructura en serveis socials bàsics i en serveis socials especialitzats (article 15.1) i que l’organització territorial dels serveis socials s’estructura en base a les Àrees Bàsiques de Serveis Socials i l’Àmbit Territorial dels Serveis Socials Especialitzats (articles 33 a 35).

En aquesta recerca ens centrem en els Serveis Socials Bàsics (SSB). En concret, en els equips bàsics d’atenció social (EBAS), que es desenvolupen a través de les Àrees Bàsiques de Serveis Socials i que constitueixen la unitat primària de l’atenció social als efectes de la prestació dels serveis socials bàsics (SSB). Les àrees bàsiques s’organitzen sobre una població mínima de vint mil habitants, prenent com a base el municipi (poden tenir més d’una àrea en funció del nombre d’habitants i de les necessitats socials) i/o l’agrupació dels municipis de menys de vint mil habitants. En aquest cas, la gestió correspon a la comarca o a l’ens associatiu creat especialment amb aquesta finalitat.

Taula 2. Relació d'àrees bàsiques de serveis socials de Catalunya, 2017

<i>Regió</i>	<i>ABSS</i>	<i>Adm. responsable</i>	<i>ABSS</i>	<i>Adm. responsable</i>
Terres de l'Ebre	Amposta	Aj. d'Amposta	Ribera d'Ebre	CC de la Ribera d'Ebre
	Baix Ebre	CC Baix Ebre	Terra Alta	CC de la Terra Alta
	Montsià	CC del Montsià	Tortosa	Aj. de Tortosa
Tarragona	Alt Camp	CC de l'Alt Camp	Salou	Aj. de Salou
	Baix Camp	CC del Baix Camp	Tarragona	Aj. de Tarragona
	Baix Penedès	CC del Baix Penedès	Valls	Aj. de Valls
	Calafell	Aj. de Calafell	Vendrell	Aj. del Vendrell
	Cambrils	Aj. de Cambrils	Priorat	CC del Priorat
	Conca de Barberà	CC de la Conca de Barberà	Tarragonès	CC del Tarragonès
	Reus	Aj. de Reus		
Lleida	Alt Urgell	Consorti d'Atenció a les Persones de l'Alt Urgell	Pallars Sobirà	CC del Pallars Sobirà
	Alta Ribagorça	CC de l'Alta Ribagorça	Pla d'Urgell	CC del Pla d'Urgell
	Aran	Conselh Generau d'Aran	Segarra	CC de la Segarra
	Garrigues	CC de les Garrigues	Segrià	CC del Segrià
	Lleida	Aj. de Lleida	Solsonès	CC del Solsonès
	Noguera	CC de la Noguera	Urgell	Consell Comarcal de l'Urgell
	Pallars Jussà	CC del Pallars Jussà		
Girona	Alt Empordà	CC de l'Alt Empordà	Lloret de Mar	Aj. de Lloret de Mar
	Baix Empordà	CC del Baix Empordà	Olot	Aj. d'Olot
	Bianes	Aj. de Bianes	Palafrugell	Aj. de Palafrugell
	Cerdanya	CC de la Cerdanya	Pla de l'Estany	CC Pla de l'Estany
	Figueres	Aj. de Figueres	Ripollès	Consorti de Benestar Social del Ripollès
	Garrotxa	Consorti d'Acció Social de la Garrotxa	Salt	Consorti de Benestar Social Gironès-Salt
	Girona	Aj. de Girona	Sant Feliu de Guíxols	Aj. de Sant Feliu de Guíxols
	Gironès	CC del Gironès	Selva	CC de la Selva
Barcelona	Alt Penedès	CC de l'Alt Penedès	Mollet del Vallès	Aj. de Mollet del Vallès
	Anoia	CC de l'Anoia	Montcada i Reixac	Aj. de Montcada i Reixac
	Badalona	Aj. de Badalona	Olesa de Montserrat	Aj. d'Olesa de Montserrat
	Bages	CC del Bages	Osona	CC d'Osona

Barcelona	Badia del Vallès	Aj. de Badia del Vallès	Pineda de Mar	Aj. de Pineda de Mar
	Baix Llobregat	CC del Baix Llobregat	Prat de Llobregat	Aj. de El Prat de Llobregat
	Barberà del Vallès	Aj. de Barberà del Vallès	Premià de Mar	Aj. de Premià de Mar
	Barcelona	Aj. de Barcelona	Ripollet	Aj. de Ripollet
	Barcelonès	CC del Barcelonès	Rubí	Aj. de Rubí
	Berguedà	CC del Berguedà	Sabadell	Aj. de Sabadell
	Castellar del Vallès	Aj. de Castellar del Vallès	Sant Adrià de Besòs	Aj. de Sant Adrià de Besòs
	Castelldefels	Aj. de Castelldefels	Sant Andreu de la Barca	Aj. de Sant Andreu de la Barca
	Cerdanyola del Vallès	Aj. de Cerdanyola del Vallès	Sant Boi de Llobregat	Aj. de Sant Boi de Llobregat
	Cornellà de Llobregat	Aj. de Cornellà de Llobregat	Sant Cugat del Vallès	Aj. de Sant Cugat del Vallès
	Esparreguera	Aj. d'Esparreguera	Sant Feliu de Llobregat	Aj. de Sant Feliu de Llobregat
	Esplugues de Llobregat	Aj. d'Esplugues de Llobregat	Sant Joan Despí	Aj. de Sant Joan Despí
	Garraf	CC del Garraf	Sant Pere de Ribes	Aj. de Sant Pere de Ribes
	Gavà	Aj. de Gavà	Sant Vicenç dels Horts	Aj. de Sant Vicenç dels Horts
	Granollers	Aj. de Granollers	Santa Coloma de Gramenet	Aj. de Santa Coloma de Gramenet
	Hospitalet de Llobregat	Aj. de L'Hospitalet de Llobregat	Santa Perpètua de Mogoda	Aj. de Santa Perpètua de Mogoda
	Igualada	Aj. d'Igualada	Sitges	Aj. de Sitges
	La Plana	Mancomunitat La Plana	Terrassa	Aj. de Terrassa
	Manlleu	Aj. de Manlleu	Vallès Occidental	CC del Vallès Occidental
	Manresa	Aj. de Manresa	Vallès Oriental	CC del Vallès Oriental
	Maresme	CC del Maresme	Vic	Aj. de Vic
	Martorell	Aj. de Martorell	Viladecans	Aj. de Viladecans
	Masnou	Aj. de Masnou	Vilafranca del Penedès	Aj. de Vilafranca del Penedès
	Mataró	Aj. de Mataró	Vilanova i la Geltrú	Aj. de Vilanova i la Geltrú
	Moianès	CC del Moianès	Vilassar de Mar	Aj. de Vilassar de Mar
	Molins de Rei	Aj. de Molins de Rei		

Font: elaboració pròpia a partir de les dades facilitades per la responsable de Projectes Estratègics del Departament de Treball, Afers Socials i Famílies de la Generalitat de Catalunya.

La Llei 12/2007, defineix els Serveis Socials Bàsics (SSB) com el primer nivell del sistema públic de serveis socials, que es caracteritza per (article 16):

- Oferir la garantia de més proximitat als usuaris i als àmbits familiar i social
- Tenir un caràcter polivalent, comunitari i preventiu
- Fomentar l'autonomia de les persones perquè visquin dignament, atenent les diferents situacions de necessitat
- Donar respostes en l'àmbit propi de la convivència i la relació dels destinataris dels serveis,
- Organitzar-se territorialment
- Comptar amb un equip multidisciplinari per fomentar el treball i la metodologia interdisciplinària, integrat per professionals necessaris per al compliment de llurs funcions, amb l'estructura directiva i de suport tècnic i administratiu que s'estableixi per reglament,
- Incloure diferents serveis com:
 - Els equips bàsics d'atenció social (EBAS)
 - Els serveis d'ajuda a domicili i de teleassistència
 - Els serveis d'intervenció socioeducativa no residencial per a infants i adolescents

És rellevant per aquest estudi fixar l'atenció en els equips bàsics d'atenció social com un dels principals dispositius que integren els serveis socials bàsics. La definició que es fa d'aquests serveis a la cartera de serveis socials⁶, i la relació amb les funcions que la llei esmentada assigna als serveis socials bàsics, permet dir que els equips bàsics són l'estructura central dels serveis socials bàsics. En aquest sentit, l'organització dels serveis socials bàsics té una incidència determinant en la prestació que els equips bàsics d'atenció social poden fer.

Segons *l'Informe sobre l'estat dels serveis socials a Catalunya 2016*, de la Generalitat de Catalunya, a nivell de cobertura de la població i capacitat d'atenció individual dels equips bàsics d'atenció social, es va atendre,

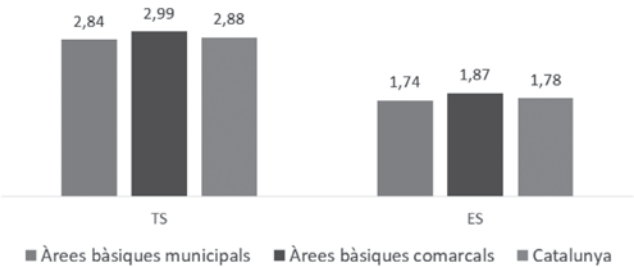
⁶ Cartera de Serveis Socials, aprovada mitjançant el Decret 142/2010, d'11 d'octubre.

durant l'any 2015, a 893.303 persones a tot Catalunya, xifra que suposa una cobertura per a l'11,9 % de la població total. L'any 2015, la taxa de cobertura de la població presentava diferències remarcables entre territoris. Les àrees bàsiques municipals de Lloret de Mar (43,0 %) i Badia del Vallès (36,9 %) presentaven les xifres de cobertura més altes. A l'altre extrem, presentaven menys cobertura l'àrea bàsica municipal de Barcelona (4,6 %) i l'àrea bàsica comarcal de la Cerdanya (2,7 %). El nombre de persones ateses pels professionals dels equips bàsics d'atenció social (treballador/a social i educador/a social) va suposar una ràtio mitjana d'atenció de 383 persones per professional, l'any 2015.

Respecte a la dotació de professionals dels equips bàsics d'atenció social, el mateix informe ens diu que el volum de la població potencial del servei bàsic d'atenció social requereix un nombre de professionals suficient per garantir la prestació del servei amb la màxima qualitat possible a la població que necessiti fer-ne ús. En aquest cas, la disposició addicional segona de la Llei 12/2007, recollida a la Cartera de serveis socials, fixa la ràtio en 3 treballadors/res socials i en 2 educadors/res socials per cada 15.000 habitants; per tant, suposa disposar d'un/a treballador/a social per cada 5.000 habitants i d'un/a educador/a social per cada 7.500 habitants.

El servei bàsic d'atenció social va disposar, l'any 2015, de 1.443 treballadors/es socials i 891 educadors/es socials, dada que suposa una ràtio de 2,88 treballadors/es socials per cada 15.000 habitants i d'1,78 educadors/es socials per cada 15.000 habitants. Si s'analitza des de la perspectiva del nombre d'habitants per professional, a cada treballador/a social li corresponen 5.203 habitants, mentre que a cada educador/a social li'n corresponen 8.427. Tenint en compte els llinars esmentats que la Llei de serveis socials estableix com a objectiu, podem considerar que pràcticament s'assoleix la fita pel que fa a la mitjana de Catalunya, malgrat les lleugeres variacions de la ràtio per àmbits.

Figura 3. Ràtio de treballadors/ores socials i educadors/ores socials per cada 15.000 habitants. Catalunya, àrees bàsiques comarcals i municipals, 2015



Font: elaboració pròpia, a partir de l'Informe de l'estat dels serveis socials a Catalunya 2016 (elaborat a partir de les dades del Mapa de Serveis Socials).

Segons el Mapa de Serveis Socials de Catalunya, amb les dades actualitzades de 2016, els professionals dels serveis socials d'atenció bàsica, segons les àrees bàsiques municipals i comarcals són:

Taula 3. Professionals dels serveis bàsics d'atenció social a Catalunya, 2016

	Població 2016 ⁽¹⁾	Treballadors socials	Educadors social	Total professionals	Treb. social ⁽²⁾	Educ. social ⁽³⁾
Àrees bàsiques municipals	5.273.735	1.012,50	652,50	1.665,00	2,88	1,86
Àrees bàsiques comarcals	2.248.861	457,70	290,70	748,40	3,05	1,94
Catalunya	7.522.596	1.470,20	943,20	2.413,40	2,93	1,88

(1) Padró municipal d'habitants. Xifres oficials provisionals, a 1 de gener de 2016. Idescat.

(2) Segons la disposició addicional segona de la Llei 12/2007, d'11 d'octubre, de serveis socials, referent al nivell d'objectius de les prestacions garantides en la Cartera de serveis socials 2009-2010, les àrees bàsiques de serveis socials han de tenir una dotació de 3 diplomats en treball social i 2 diplomats en educació social per cada quinze mil habitants.

(3) Ídem.

Font: elaboració pròpia, a partir del Contracte programa 2016-2019 per a la coordinació, cooperació i col·laboració entre el Departament de Treball, Afers Socials i Famílies i els ens locals de Catalunya en matèria de serveis socials i altres programes relatius al benestar social.

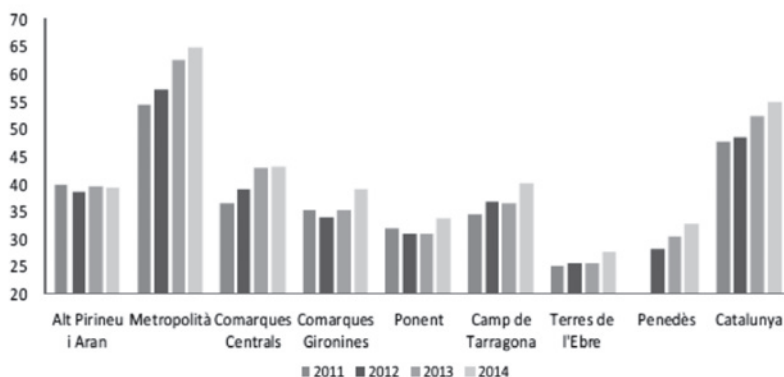
Un altre element significatiu en l'estudi dels serveis i recursos de suport, bàsicament de la supervisió externa, és el finançament dels serveis socials bàsics. Així, entenem que un element essencial és el pressupost amb què es dota per complir els seus objectius. Segons dades de l'Informe de l'estat dels serveis socials a Catalunya (2016), l'any 2014, el pressupost dels ens locals titulars d'àrees bàsiques de serveis socials destinat a serveis socials bàsic va ser de 415,14 milions d'euros, un 3,5 % d'increment respecte a l'any anterior. La Generalitat de Catalunya aporta el 66 % del cost dels equips dels serveis socials bàsics, dels programes i projectes i dels serveis d'ajuda a domicili.

Per àmbits, però, el comportament és més heterogeni. Així, destaquen com a valors extrems l'àmbit Metropolità, amb un increment del 13,87 % en el període 2011-2015, enfront de l'àmbit de les Comarques Centrals, que presenta una davallada del 10,9 %. Alhora, la creació el 2010 de l'àmbit de planificació territorial del Penedès implica la redistribució d'algunes comarques de l'àmbit Metropolità, de les Comarques Centrals i del Camp de Tarragona.

Les diferències de població entre àmbits fan difícil de comparar l'esforç pressupostari de les administracions per a la prestació dels serveis socials bàsics. En aquest sentit, l'indicador de despesa per habitant ens pot oferir una mesura útil.

El Contracte Programa és, a partir de l'entrada en vigor de la Llei 12/2007, d'11 d'octubre, de serveis socials, l'eina de gestió que instrumentalitza el marc normatiu de coordinació, cooperació i col·laboració amb els ens locals per permetre una prestació i gestió dels serveis socials que respongués a criteris de corresponsabilitat, transparència, equitat territorial i optimització dels serveis adreçats a les persones amb necessitats socials i que, a més, es mantingués en un escenari pluriennal per tal de permetre més estabilitat financera als ens locals.

Figura 4. Despesa corrent per habitant dels ens locals en serveis socials bàsics, per àmbits territorials, 2011-2014



Font: Informe sobre l'estat dels serveis socials a Catalunya 2016 (Generalitat de Catalunya).

És una eina de gestió que substitueix l'anterior sistema basat en la convocatòria de subvencions i que permet establir una relació més equilibrada entre les parts, caracteritzada per una coresponsabilitat del govern autonòmic i del govern local en la gestió, la prestació i la implementació dels serveis socials al territori, mitjançant l'establiment d'accions, obligacions i competències per cadascuna de les parts. El contracte programa a més, permet impulsar una relació de proximitat entre la prestació del servei social i la ciutadania, situant l'ens local al centre de la prestació efectiva dels serveis al seu territori.

A fi de reflectir quina és la realitat dels equips bàsics d'atenció social en l'actualitat, recollim la síntesi de dos aspectes significatius: el nombre d'actuacions i prestacions econòmiques desenvolupades pels serveis bàsics d'atenció social i les problemàtiques ateses durant l'any 2016 segons les àrees bàsiques municipals i les comarcals.

Taula 4. Nombre d'actuacions i prestacions econòmiques desenvolupades pels serveis bàsics d'atenció social a Catalunya, 2016⁽¹⁾

	<i>Catalunya</i>	<i>Àrees bàsiques comarcals</i>	<i>Àrees bàsiques municipals</i>
Informació i orientació	2.280.578	875.507	1.405.071
Ajuda a domicili	1.090.859	106.358	984.501
Allotjament alternatiu	466.273	2.324	463.949
Prevenició inserció	575.240	165.376	409.864
Prestacions econòmiques	260.565	64.619	195.946
Total actuacions	4.673.515	1.214.184	3.459.331
Expedients familiars	500.287	143.843	356.444
Usuaris EBAS (2)	853.655	262.907	590.748

(1) No es disposa de dades de Foment a la cooperació.

(2) Un mateix usuari pot rebre més d'una actuació.

Font: Mapa de Serveis Socials. Actualització de dades de 2016. Registre unificat de dades dels ens locals (RUDEL), 2016.

Taula 5. Problemàtiques ateses pels serveis bàsics d'atenció social a Catalunya, 2016

	<i>Catalunya</i>	<i>Àrees bàsiques comarcals</i>	<i>Àrees bàsiques municipals</i>
Habitatge	95.721	16.935	78.786
Econòmiques	318.253	74.657	243.596
Laborals	149.745	38.559	111.186
Salut i drogues	152.082	53.984	98.098
Discapacitat	55.765	22.155	33.610
Aprenentatge	43.370	12.526	30.844
Maltractaments familiars	27.598	7.460	20.138
Mancances socials	159.016	46.059	112.957
Altres	26.608	7.207	19.401
Total (1)	1.028.158	279.542	748.616

(1) Un mateix usuari pot tenir més d'una problemàtica

Font: Mapa de Serveis Socials. Actualització de dades del 2016. Registre unificat de dades dels ens locals (RUDEL) 2016.

També recollim del Dictamen *Els serveis socials bàsics a la província de Barcelona*⁷ (2017) aquelles conclusions que tenen un impacte en l'objecte d'estudi d'aquesta recerca, la supervisió externa en els equips de serveis socials bàsics:

- Encàrrec de les funcions, que assignen les normatives, poc nítid, confós i d'un abast notable, que té per efecte una gran heterogeneïtat en la seva aplicació en els diversos ens locals. A més són receptors d'altres competències que els dipositen la resta de sistemes (salut, educació, habitatge, ocupació).
- Configuració d'uns serveis i prestacions sensiblement diferents en cada ens local, en funció de variables com les finances del consistori, la sensibilitat i orientació política, les prioritats i possibilitats tècniques, la dispersió del territori o la gravetat de l'impacte de la crisi econòmica.
- Les ràtios de professionals són un estàndard mínim (establert fa deu anys), segons la llei, però de vegades s'interpreten com un topall que justifica la no ampliació dels equips malgrat les necessitats evidents.
- La normativa no regula les ràtios del personal administratiu ni es rep finançament per tenir la dotació d'aquests rols, que en municipis menys dotats recau en els tècnics.
- El complement dels psicòlegs i advocats –recollits a la cartera com a tècnics especialitzats– no es troba en tots els ens locals.
- Les funcions directives i de comandament són ateses de forma molt diversa segons el territori, no estan regulades per ràtio ni proveïdes de finançament.
- La intervenció social s'aboca a una relació purament reactiva (demanda-resposta) de més quantitat que de qualitat; a un model “tramitador” i a una intervenció parcialitzada de realitats molt complexes.
- Els professionals dels serveis socials bàsics han d'atendre situacions de molta vulnerabilitat, difícils d'abordar (que dipositen en els serveis socials les seves esperances) i al mateix temps es redueixen o desapareixen els recursos per assumir-ho.

⁷ Aquest Dictamen és el resultat d'un encàrrec de l'Àrea d'Atenció a les Persones de la Diputació de Barcelona al Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya. Té per objecte: Elaborar una diagnosi sobre la situació actual dels SSB de la Província de Barcelona i identificar estratègies i accions de millora.

- Aquesta realitat produeix en els professionals un gran malestar, impotència, esgotament emocional, frustració i inseguretat, que afecta tant a la pròpia salut dels professionals com a la qualitat de l'atenció.

Així mateix, recollim del diagnòstic algunes de les propostes que el mateix Dictamen contempla i que, creiem, incideixen de forma molt directa en l'objecte d'aquesta recerca i també en les propostes de futur que se'n deriven:

- La intervenció social s'ha de centrar en les persones i no en les prestacions, orientada cap a la construcció de vincles, l'apoderament i la responsabilitat de les persones i la potenciació de processos de canvis en les persones.
- Potenciar el treball interdisciplinari.
- Revisar l'organització dels tècnics per assegurar que comptin amb espai i temps per desenvolupar la intervenció social.
- Identificar les necessitats de personal de suport administratiu i d'atenció al públic, per definir-ne ràtios i finançament, i poder alliberar els professionals de la intervenció social de tasques administratives.
- Facilitar espais de reflexió ètica, oferir formació en lideratge, i crear espais de suport i reflexió pels comandaments i direccions dels serveis socials bàsics.
- Promoure la recerca sobre i des dels serveis socials bàsics facilitant espais de recerca i la creació de nous projectes.
- Reconeixement del criteri i l'autonomia de decisió del professional, per sobre de les pressions polítiques. Vetllar per l'acompliment de cada rol: polític, directiu i tècnic.
- Assegurar espais de supervisió i de cura, per tractar els impactes de les intervencions i situacions en què es troben els professionals.

2.7. Estructures institucionals actuals de l'organització de la supervisió a Catalunya

Al llarg de l'informe veurem com a Catalunya actualment hi ha diverses estratègies de col·laboració institucional per a l'organització de la supervisió. No és l'objectiu d'aquest apartat referir-les sinó posar de relleu aquelles que hem observat que tenen més impacte, pel seu abast territorial.

En aquest sentit, fem una breu referència a l'organització de la supervisió de la Diputació de Barcelona en col·laboració amb el Col·legi de Treball Social de Catalunya⁸. Des de fa més de 10 anys, l'oferta de la Diputació de Barcelona és de supervisió d'equips de serveis socials bàsics: acompanyament i suport als professionals dels equips bàsics de serveis socials municipals. A partir de 2018, aquest mateix servei s'organitza amb diferents formats. Segons la documentació proporcionada, la Diputació ofereix:

a) Ajuts econòmics destinats a la contractació del servei de supervisió d'equips de serveis socials bàsics, per a ajuntaments de més de 20.000 habitants, amb l'objectiu de fomentar l'autonomia dels ens locals.

b) Modalitats gestionades des de la mateixa Diputació:

-Un programa pressupostari per a la realització de supervisió dels equips de serveis socials bàsics, d'àrees bàsiques de fins a 20.000 habitants (ajuntaments, consells comarcals, mancomunitats, comunitats de municipis, consorcis locals i agències).

-Supervisió als responsables tècnics dels serveis socials bàsics.

L'objectiu és acompanyar i donar suport als professionals dels equips bàsics dels serveis socials municipals, en el desenvolupament de les seves tasques, oferint un espai d'assessorament, intercanvi i reflexió, tant per acompanyar a la intervenció professional com per donar suport als equips de treball i la seva organització.

⁸ Hi ha altres Diputacions, com la de Lleida, que amb col·laboració amb el col·legi de treballadors socials han portat a terme, de forma esporàdica, supervisions a alguns SSB; però la relació establerta no considerem que calgui destacar.

Aquest suport es presta amb les següents modalitats d'espais de supervisió:

1. Supervisió de casos:

quan l'objectiu principal de la demanda és el suport professional per a la recerca de diferents enfocaments de diagnòstic, diferents metodologies i estratègies d'intervenció de l'actuació sobre el cas.

2. Supervisió dels equips de treball:

quan l'objectiu principal és treballar i reforçar les dinàmiques dels equips, les competències professionals i relacionals, així com les qüestions organitzatives que ajudin a millorar la comunicació, la interrelació dels equips i la coordinació professional.

En cas d'ajuntaments que no compleixin el requisit de nombre mínim de participants, es proposarà, des del centre gestor, que s'agrupin amb altres ajuntaments, preferentment per criteri de proximitat territorial. En tots cas, es portaria a terme tenint en compte les necessitats de l'ens local i garantint l'equilibri i equitat de les sessions.

La metodologia de treball que s'estipula en la convocatòria és:

- S'adequarà segons el criteri dels professionals, responsables de la supervisió i d'acord amb les necessitats de l'equip.
- Sessions grupals de 2 hores aproximadament en un espai de confiança i confidencialitat.
- Una durada d'entre 9 i 12 mesos.

En les condicions de la concertació destaquem:

- Caldrà el compromís exprés de l'ens per tal de constituir un grup mínim de 8-10 professionals de serveis socials bàsics, o acceptar les agrupacions amb municipis propers.
- En cas de demanda de supervisió d'equips de treball caldrà una breu descripció de la situació que la motiva.

En relació al programa de la Diputació de Barcelona de supervisió per als responsables tècnics dels serveis socials bàsics, es concep com un espai de su-

port i acompanyament a la tasca de comandament dels càrrecs intermedis de serveis socials dels ens locals de la demarcació de Barcelona, en el qual, amb el suport d'un supervisor o supervisora, les persones participants poden millorar les seves habilitats i capacitats directives i de lideratge. En aquest espai podran fer un autodiagnòstic de les seves capacitats directives i posar-se objectius de millora, realistes que puguin assolir amb el suport del supervisor o de la supervisora, així com compartir, consolidar i validar noves formes de gestió i recolzar nous enfocaments de treball entre els participants a les sessions.

Els destinataris són els ajuntaments de municipis de més de 1.000 habitants, consells comarcals, mancomunitats, comunitats de municipis, consorcis locals i agències. I les condicions de concertació són: que els destinataris de la supervisió han de ser responsables directes d'un equip de professionals de serveis socials bàsics i no han de desenvolupar tasques d'atenció directa i han de complir amb un compromís d'assistència a un 80 % de les sessions. La metodologia de treball és sessions grupals de 2 hores en un període de 5 a 7 mesos.

Un tret rellevant respecte de l'estructura de supervisió que ofereix la Diputació de Barcelona, és l'avaluació de l'espai de supervisió que realitza a través d'un qüestionari on recull bàsicament: el perfil professional que integra l'equip que se supervisa, la contribució a la intervenció tècnica amb l'usuari, la relació amb l'equip, elements relacionats amb l'organització, la contribució a la relació amb altres administracions, entre d'altres. Si bé existeix el recull d'aquestes avaluacions, no existeix una anàlisi exhaustiva de les mateixes. En l'apartat 4 d'aquest informe incorporem alguns resultats d'aquestes avaluacions, facilitades per la Diputació.

Una altra experiència que recollim és la de l'Ajuntament de Barcelona. Segons documentació facilitada pel propi Ajuntament, va iniciar l'any 1999 un projecte de supervisió externa als centres de serveis socials que s'ha anat consolidant en el temps. Entre les seves característiques principals, destaquem que el projecte concep la supervisió com un encàrrec institucional i ofereix un supervisor a proposta de l'ajuntament als equips, en funció de les seves característiques i la modalitat de supervisió que requereix cada equip.

El tipus de supervisió se centra bàsicament en el treball de casos, considerant la persona en la seva dimensió psicosocial i promou la mirada in-

terdisciplinària. En l'estudi s'assenyalen com a millores d'aquest model els següents aspectes:

- a) Afavoreix l'objectivitat professional respecte del cas.
- b) És un espai que ajuda a expressar les dificultats, interrogants i a posar límits a la intervenció.
- c) Es defineix com un recurs que dona elements per desbloquejar casos crònics, recurrents i multi-intervinguts.
- d) Ofereix noves vies d'intervenció: tècniques, metodològiques o enfocaments. No aporta la solució del cas.
- e) Facilita la construcció d'una cultura d'equip en base a l'anàlisi conjunt dels casos.
- f) Influeix en el treball en equip, si bé entén que el treball en equip depèn d'altres factors de dinàmica interna, estructurals, organitzatius, etc.

Metodologia de la recerca

Presentem en aquest capítol el procés metodològic seguit al llarg de la recerca per tal de donar resposta als seus dos objectius principals:

- Elaborar una diagnosi de la situació de les estructures de suport i supervisió dels equips bàsics d'atenció social dels Serveis Socials Bàsics a Catalunya, bàsicament de la supervisió externa.
- Establir criteris i marcs amb l'objectiu de fer, en el futur, una proposta d'implantació de dispositius de supervisió a Catalunya.

Per dur a terme la recerca s'han combinat diverses tècniques de recopilació d'informació i anàlisi. L'eina principal ha estat l'**enquesta per qüestionari**, amb la finalitat de poder mesurar i quantificar un conjunt de característiques, objectives i subjectives, que ens permetessin definir la situació dels equips bàsics de serveis socials i generalitzar els resultats per al conjunt d'equips de Catalunya.

De manera complementària, s'han realitzat una sèrie de **grups de discussió** per complementar la recollida d'informació pròpiament quantitativa amb informació de tipus qualitatiu i, d'aquesta manera, aprofundir en determinats aspectes tractats a l'enquesta mitjançant l'experiència personal i la percepció dels professionals implicats.

D'altra banda, com a mesura de contrast, s'han tingut en compte, en diverses fases de la recerca, els resultats de la consulta realitzada als col·legiats del Col·legi de Treball Social de Catalunya l'any 2016, i els informes d'avaluació del servei de supervisió de la Diputació de Barcelona referits a l'any 2016. Finalment, s'ha dut a terme una sessió de devolució i contrast de resultats de l'estudi amb la Comissió de supervisió del Col·legi de Treball Social de Catalunya realitzada el mes de maig de 2018 amb la voluntat de contrastar els primers resultats amb supervisores expertes en el tema.

3.1. L'enquesta per qüestionari

La tècnica d'enquesta és la que més s'ajusta als objectius de la recerca, que pretén caracteritzar la situació de la supervisió externa a Catalunya i recollir noves dades objectives sobre la realitat d'aquest servei que, fins ara, no es trobava recollida en altres registres, informes o bases de dades.

L'enquesta, si bé no observa els fets directament sinó a través de les manifestacions verbals que en realitzen les persones, permet recollir informació de manera estructurada i estandarditzada per a després, mitjançant l'anàlisi, fer comparacions entre grups i individus. Els diferents tipus de preguntes faciliten l'estudi d'aspectes objectius (sobre fets i dades referides als individus o als grups i institucions als que pugui pertànyer) i subjectius (com les opinions, les actituds o les intencions)⁹.

El disseny del qüestionari va seguir els criteris fonamentals d'aquesta tècnica d'investigació. Concretament, les àrees temàtiques (dimensions) i les preguntes es van construir a partir dels objectius de la recerca, l'exploració bibliogràfica i la formulació d'objectius i hipòtesis¹⁰. Com a resultat, es va optar per un qüestionari estructurat, a fi de garantir al màxim la sistematització de les respostes i facilitar la futura anàlisi i comparació de les respostes.

El redactat de les preguntes va evitar ambigüitats, imprecisions o enunciatos que poguessin suposar un coneixement especialitzat per part de l'entrevistat. El qüestionari comptava amb un text de presentació que informava

⁹ Domínguez, M. (2000).

¹⁰ Azofra, M. J. (1999).

sobre aspectes clau, com el títol i objectius de la recerca, els organismes participants, l'equip investigador, la futura utilització de les dades, els aspectes de confidencialitat, la durada estimada per a emplenar-lo i unes instruccions clares sobre el funcionament del sistema.

Per a la delimitació de l'univers es va partir dels equips bàsics d'atenció social (EBAS) com a unitat d'observació, tenint en compte que són els destinataris de la supervisió objecte d'estudi d'aquesta recerca. La Llei 12/2017, d'11 d'octubre, de serveis socials de Catalunya¹¹ estipula que "Els serveis socials bàsics s'organitzen territorialment i estan dotats d'un equip multidisciplinari que ha de fomentar el treball i la metodologia interdisciplinaris, integrat pel personal professional necessari per al compliment de llurs funcions, amb l'estructura directiva i de suport tècnic i administratiu que s'estableixi per reglament. Els serveis socials bàsics inclouen els equips bàsics, els serveis d'ajuda a domicili i de teleassistència i els serveis d'intervenció socioeducativa no residencial per a infants i adolescents." (article 16).

Com que l'esmentada llei permet un alt grau de flexibilitat en la composició i organització interna dels equips bàsics de serveis socials, es va optar per delimitar la població a partir del llistat d'Àrees Bàsiques de Serveis Socials (ABSS) de Catalunya que ens va facilitar la Responsable de Projectes Estratègics del Departament de Treball, Afers Socials i Famílies de la Generalitat de Catalunya.

Així, es va contactar amb els diferents caps d'àrea o coordinadors generals de serveis socials d'ens local, o comarcals dels diferents territoris llistats per establir una relació de persones responsables o amb tasques de coordinació dels equips bàsics de cada àrea bàsica d'atenció social. Per tant, si bé des d'un punt de vista general les unitats d'observació de l'enquesta són els equips bàsics de serveis socials, des d'un punt de vista específic ho són els responsables i/o coordinadors d'aquests equips.

D'un total de 106 ABSS (població, o grup de persones del que es vol recollir la informació) es va construir una mostra (porció de la població a qui s'aplica el qüestionari) amb **168 responsables i/o coordinadors de SSB**, amb qui es va contactar personalment per correu electrònic per demanar la participació a l'enquesta.

¹¹ Podeu consultar el text íntegre de la llei a internet, posant el nom de la llei directament en un cercador o, per exemple, al Portal Jurídic de Catalunya (<http://portaljuridic.gencat.cat/ca/>).

La construcció del qüestionari estructurat va resultar en un total de 108 preguntes, organitzades en quatre blocs. Els tres primers blocs eren preguntes comunes per a totes les persones que responguessin el qüestionari i recollien (1) informació general sobre les persones enquestades i el seu lloc de treball, (2) valoracions subjectives sobre serveis i recursos de suport, i (3) opinions sobre la supervisió externa i dades concretes sobre la realització o no de supervisió externa a la pròpia institució.

Abans de passar al quart bloc, l'última pregunta del tercer bloc demanava específicament si la institució en què es treballava havia organitzat mai o alguna vegada supervisió externa, o si n'organitzava actualment. Aquesta pregunta actuava de *pregunta filtre*. És a dir, en funció de la resposta, la persona enquestada accedia a un determinat nombre de preguntes en el bloc quatre: només 2, si havia respost no haver fet mai supervisió externa a la seva institució; 3 preguntes, si havia respost haver-ne fet en alguna ocasió; i 49 preguntes si havia respòs fer-ne actualment.

El bloc quatre, doncs, amb preguntes específiques sobre la implementació de la supervisió externa a la pròpia institució, podia tenir-ne 2, 3 o 49. I, d'aquesta manera, el conjunt del qüestionari variava el total de preguntes segons l'itinerari que s'havia respost, i anava d'un mínim de 56 preguntes a un màxim de 103.

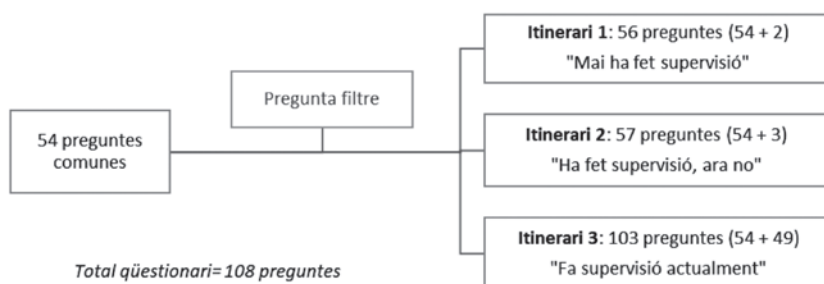
En termes generals, les preguntes eren tancades (la persona enquestada havia de cenyir les seves respostes al conjunt d'opcions prefixades pel qüestionari), si bé en alguns casos hi havia la possibilitat d'afegir altres opcions com a text lliure (preguntes semiobertes), o es demanava específicament una opinió personal o un comentari personal (preguntes obertes). No es va marcar cap pregunta com a obligatòria, de manera que les persones enquestades podien avançar en el qüestionari si no responien una pregunta.

En concret, el tipus de preguntes incloses en el qüestionari eren:

- 4 preguntes tancades de caràcter dicotòmic
- 3 preguntes tancades amb més de dues categories de resposta
- 9 preguntes semiobertes
- 5 preguntes tancades d'elecció múltiple

- 4 preguntes tancades amb estructura d'ordenació d'ordre simple
- 62 preguntes tancades amb estructura d'ordenació de tipus escalar
- 21 preguntes obertes

Figura 5. Construcció del qüestionari



Font: elaboració pròpia (2018)

Abans de donar per tancada la construcció del qüestionari i aplicar-lo a la mostra, es va fer una prova a tres coordinadors/responsables de SSB per fer-ne una prova, detectar possibles errors (en el redactat, en l'ordre de les preguntes, la seva pertinença, la rellevància) i rebre comentaris.

Sobre la planificació i execució de la recollida de les dades (treball de camp), cal destacar que es va optar per distribuir el qüestionari mitjançant l'aplicació Google Forms, que permet fer formularis i enquestes de manera gratuïta, i fiable en termes de protecció i gestió de dades personals. Només l'equip investigador va tenir accés al disseny del qüestionari. Quan es va contactar per correu electrònic amb els coordinadors/responsables de SSB, es va incloure en el missatge un enllaç permanent a l'enquesta, que permetia a l'usuari accedir-hi directament i sense haver de registrar-se ni identificar-se.

La recollida de dades del qüestionari es va dur a terme en tres fases. La primera fase es va estendre d'octubre a desembre de 2017 i es va centrar en l'enviament del missatge de correu electrònic, general, que convidava a la

participació en l'estudi i incloïa una carta oficial signada per la investigadora principal del projecte.

La segona fase, la primera quinzena de gener, tenia com a objectiu millorar el nombre de respostes rebudes. En aquest cas, es van enviar missatges de correu electrònic personalitzats per insistir en la voluntat de la recerca de recollir el màxim de respostes possibles. Finalment, podem esmentar una tercera fase, la segona quinzena de gener, en què es van fer diverses trucades telefòniques per demanar la resposta de responsables d'equip que les investigadores vam considerar necessàries per a una millor representativitat de la mostra (capitals de província, per exemple).

De les 168 persones a qui es va enviar l'enquesta, es van obtenir 140 respostes inicials. Després del procés de verificació de les dades recollides i de la preparació de les dades per a l'anàlisi, es van obtenir un total de **133 respostes vàlides**. Aquestes respostes pertanyen a 89 àrees bàsiques. Per tant, l'enquesta ha obtingut gairebé un 80% de respostes, que representen al 83 % de les 106 ABSS. En termes de representativitat, no obstant, no ha estat possible delimitar l'univers d'equips bàsics, necessari per calcular la representativitat de la mostra a qui es va aplicar el qüestionari.

Taula 6. Resultats de la recollida de dades del qüestionari

Univers	Mostra	Respostes vàlides	Percentatge de resposta	Percentatge d'ABSS representades
106 ABSS	168 coord./respons. de SSB	133	80 %	83 %

Font: elaboració pròpia (2018)

3.2. Els grups de discussió

A fi de complementar la recollida d'informació pròpiament quantitativa de l'enquesta, amb informació més qualitativa, es van fer uns grups de discussió. Aquesta tècnica d'investigació és hereva de les entrevistes grupals conceptualitzades per Merton, Fiske i Kendall els anys 50¹². La pràctica del grup de discussió consisteix en una reunió d'entre 6 i 10 persones que conversen sobre un o diversos temes proposats per un moderador, que és qui tutela la sessió¹³. La conversa no és pròpiament espontània, sinó que està dissenyada i encaminada a obtenir informació d'uns determinats aspectes que s'estan investigant.

Els grups de discussió permeten aconseguir informació que no es pot recollir amb altres tècniques, bàsicament perquè esdevé una situació pública on les persones interactuen cara a cara i, en un ambient relaxat i gairebé informal, s'expressen opinions personals lliurement, alhora que les successives intervencions condicionen l'esdevenir de les següents¹⁴. Normalment, aquesta interacció es dona entre persones que no es coneixen prèviament (o, si més no, a nivell de confiança o personalment). Apareix així una visió col·lectiva dels temes tractats, que no s'hagués donat de fer només entrevistes individuals; la creació d'un espai comú construeix un relat, mitjançant el llenguatge (la conversa), que entrellaça l'experiència personal amb l'experiència col·lectiva.

En el cas concret de la present recerca sobre supervisió externa, es van organitzar tres grups de discussió, seguint la distribució formal (marcada per la Llei 12/2017, d'11 d'octubre, de serveis socials de Catalunya) en àmbits territorials de cobertura de (1) poblacions de fins a 20.000 habitants, (2) poblacions de més de 20.000 habitants i fins a 50.000 habitants, i (3) poblacions de més de 50.000 habitants. Amb aquest criteri, es va construir (1) un grup amb ciutat petites i de l'àmbit rural, (2) un grup amb ciutats mitjanes i capitals de província, i (3) un grup de ciutats grans i a més pertanyents a l'Àrea Metropolitana de Barcelona.

Els grups de discussió van tenir lloc a finals de 2017. Cada grup es va reunir en una única sessió, diferenciada, que va tenir una durada mitjana de dues

¹² Bloor, M.; Frankland, J.; Michelle, T.; Robson, K. (2002).

¹³ Llopis, R. (2004).

¹⁴ Callejo, J. (2001).

hores i que va acollir la seu del Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya (Barcelona ciutat). En conjunt, es va comptar amb la participació d'una vintena de responsables i/o coordinadors d'equips de serveis bàsics. En tots els casos es va comptar amb la participació d'una o dues investigadores encarregades del projecte, que van dinamitzar l'activitat i van fer el paper de moderadores. Les sessions van seguir un guió de treball amb preguntes fonamentades en dos eixos de discussió: valorar l'experiència de supervisió i esbossar propostes de futur.

Taula 7. Informació sobre la composició dels grups de discussió

Nom del grup	Data de realització	Núm. persones participants	Entitats participants
CG: Ciutats Grans i Àrea Metropolitana de Barcelona	16/11/2017	7	Ajuntaments de Barcelona, Badalona, Cornellà, Hospitalet del Llobregat i Santa Coloma de Gramenet
CM: Ciutats mitjanes i capitals de província	30/11/2017	8	Ajuntaments de Lleida, Tarragona, Girona, Mataró, Manresa i Sabadell
CP: Ciutats Petites o Consells Comarcals	19/12/2017	5	Ajuntaments de Pineda de Mar i Palafrugell Consells comarcals de la Segarra, Vic i Montsià

Font: elaboració pròpia (2018)

3.3. Documents i accions per al contrast de resultats

Com a mesura de contrast, s'han utilitzat els resultats de la consulta realitzada l'any 2016, des de la Comissió de supervisió del Col·legi de Treball Social de Catalunya, sobre la percepció de la supervisió externa entre els treballadors/es socials/es col·legiats. La consulta es va realitzar sobre un univers de 4.955 col·legiats i van obtenir un total de 500 respostes el que representa un 10 % de respostes. Les dades d'aquesta consulta han servit per reafirmar i matisar els resultats d'aquest estudi.

També ha estat consultat l'informe d'avaluació de la supervisió externa als equips dels centres de serveis socials d'atenció primària de l'Ajuntament de Barcelona elaborat l'any 2002. Aquest ens ha servit per ampliar les bases de registres sobre l'activitat de la supervisió als equips bàsics d'atenció social.

La Diputació de Barcelona ens ha aportat informació respecte de l'avaluació del Servei de supervisió que ofereix a la seva demarcació territorial als EBAS d'ABSS i als responsables tècnics dels equips. Aquesta documentació correspon a les enquestes de satisfacció que realitzen anualment:

- Models d'enquestes als equips bàsics d'atenció social (EBAS) i als càrrecs intermedis.
- Informe de la qualitat de la supervisió, 2016 (juntament amb totes les enquestes respostes per diferents equips bàsics d'atenció social i responsables tècnics).
- Els documents de les convocatòries del servei de supervisió.

La dificultat per fer el tractament de totes aquestes dades, dins els terminis de presentació del present informe, no ens ha permès aportar tot el seu valuós contingut.

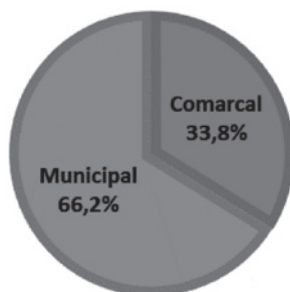
Finalment, s'ha tingut en compte la sessió de devolució i contrast de resultats de l'estudi que va tenir lloc, amb la Comissió de supervisió del Col·legi de Treball Social de Catalunya, durant el mes de maig de 2018. Aquesta activitat ens ha permès presentar de forma breu els resultats a supervisores expertes en el tema i recollir, així, unes primeres impressions sobre la recerca.

Resultats sobre la situació de les estructures de supervisió i suport dels equips bàsics d'atenció social dels serveis socials bàsics de Catalunya

4.1. Els equips bàsics d'atenció social (EBAS): dades generals

Com hem vist en el capítol 2, en el Sistema de Serveis Socials a Catalunya, els Serveis Socials Bàsics (SSB) inclouen els equips bàsics d'atenció social (EBAS), com a multidisciplinaris i organitzats de forma territorial a partir de les Àrees Bàsiques de Serveis Socials (ABSS) que tenen una dependència institucional en funció del nombre d'habitants. Segons l'art 34 de la Llei 12/2007 de Serveis Socials de Catalunya, la població mínima per constituir Àrea Bàsica és de 20.000 habitants i pren com a base el municipi; els municipis de menys de 20.000 habitants s'han d'agrupar per constituir Àrea Bàsica de Serveis Socials i la gestió correspon a la comarca o a l'ens associatiu creat. Els municipis de més de 20.000 habitants poden tenir més d'una Àrea Bàsica de Serveis Socials, en funció del nombre d'habitats i de les necessitats socials.

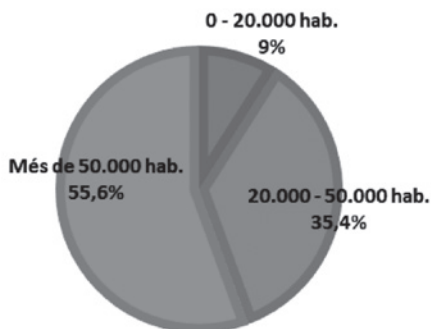
Figura 6. Dependència institucional dels equips bàsics d'atenció social



Font: elaboració pròpia (2018)

Les ABSS que han respost l'enquesta tenen una dependència institucional del 66,2 % de l'Ajuntament i un 33,8 % del Consell Comarcal. En relació al nombre d'habitants de l'àmbit de cobertura de l'Àrea Bàsica de Serveis Socials, observem que el 55,6 % tenen més de 50.000 habitants i un 35,3 % tenen entre 20.000 i 50.000 habitants. Per tant un 45,9 % tenen menys de 50.000 habitants. Només un 9 % són municipis de menys de 20.000 habitants.

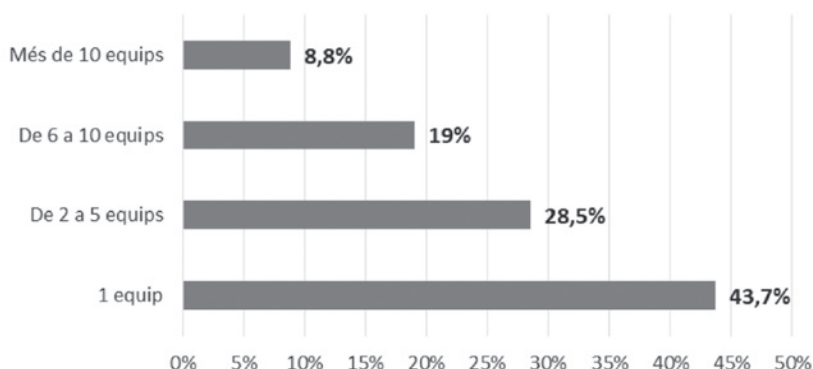
Figura 7. Nombre d'habitants de l'àmbit de cobertura de les ABSS



Font: elaboració pròpia (2018)

Pel que fa al nombre d'equips bàsics d'atenció social (EBAS) de què disposen, segons els coordinadors/responsables de SSB que han respost l'enquesta, s'observa que l'àrea més petita compta amb un equip únic (amb el percentatge més alt, un 43,7 %) mentre que la més gran té fins a 27 equips. Només un 8,8 % té més de 10 equips i un 72,2 % té 5 o menys de 5 equips.

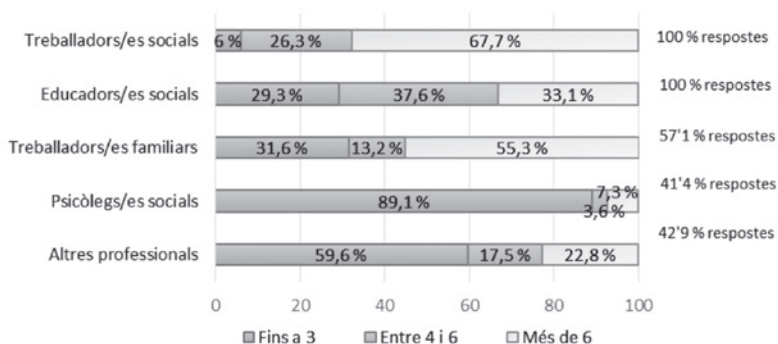
Figura 8. Nombre dels equips bàsics d'atenció social (EBAS) amb què compten les ABSS



Font: elaboració pròpia (2018)

Sobre el caràcter multidisciplinari dels equips, podem veure en la següent taula que tots compten (el 100 %) amb treballadors/es socials i amb educadors/es socials i, per tant, constitueixen els perfils professionals bàsics dels equips tal com determina la Cartera de serveis socials (2010-2011) vigent en l'actualitat. Destaca que un 67,7 % dels equips compten amb més de 6 treballadors/es socials i, en el cas dels educadors/es socials, la freqüència més habitual és entre 4 i 6 (37,6 %), si bé també és significatiu el 33,1 % d'equips que compten amb més de 6 educadors/es socials.

Figura 9. Perfil professional dels equips de serveis socials bàsics



Font: elaboració pròpia (2018)

Altres professionals que formen part dels equips bàsics d'atenció social són:

- Treballadors/es familiars. Només un 57 % dels enquestats han indicat tenir treballadors familiars en els seus equips. Tot i així, la meitat d'aquests casos en tenen més de 6. Per tant, es pot deduir que és en els equips més grans on és possible una major diversitat de perfils professionals.
- Psicòlegs/es. Poc més del 41 % han manifestat comptar amb psicòlegs als seus equips. D'aquests, l'àmplia majoria (el 89 %) en tenen entre 1 i 3.

Cal destacar que el qüestionari preveia una pregunta oberta per tal de conèixer altres perfils professionals en els seus equips (gairebé un 43 % han afegit altres perfils). En destaquem alguns pel nombre d'enquestats que els han referit: administratius, tècnics de programa, assessors jurídics, informadors, pedagogs, educadors de carrer, mediadors socials i càrrecs directius.

Taula 8. Relació d'altres professionals que formen part dels EBAS

<i>Perfils professionals</i>	<i>Nombre</i>
Administratius	44
Tècnics de programa	21
Assessors jurídics	15
Monitors	12
Informadors	11
Pedagogs	8
Educadors de carrer	8
Insertors laborals	6
Mediadors	6
Càrrecs directius	5
Psicòlegs	4
Altres	4
Treballadors familiars	2
Sociòlegs	2
Integradors socials	2

Font: elaboració pròpia (2018)

4.2. Els serveis i els recursos de suport per als equips bàsics d'atenció social: principals suports i grau de satisfacció

En aquest apartat presentem dades de l'enquesta als coordinadors i/o responsables de serveis socials bàsics¹⁵, pel que fa al conjunt de serveis i recursos de suport.

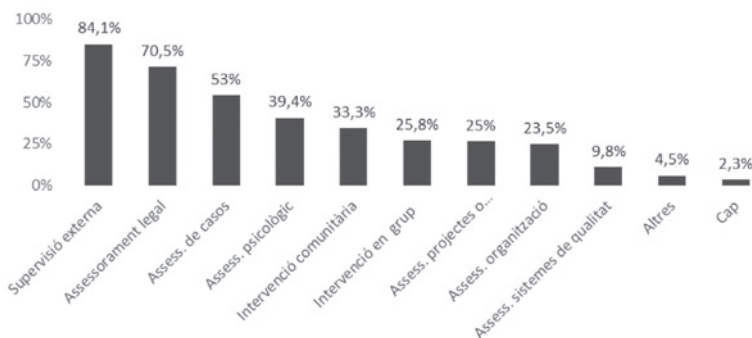
¹⁵ Dades obtingudes de l'enquesta administrada als coordinadors/responsables de les ABSS de Catalunya. De les 133 respostes vàlides, la meitat tenen entre 5 i 15 anys d'experiència en el càrrec. En menor mesura, el 35 % compten amb menys de 5 anys d'experiència. Per tant, el 82 % dels responsables tenen menys de 15 anys d'experiència en el càrrec, mentre que el 18 % restant en tenen més de 15.

Valorem:

- de quins serveis i recursos de suport es disposen,
- si els consideren suficients o no,
- quin és el nivell de satisfacció que manifesten i
- quins serveis i recursos de suport valoren com a més necessaris per als equips.

Respecte dels serveis i recursos de suport que més reben els serveis socials bàsics són els de supervisió externa, assessorament de casos i assessorament legal. Gairebé un 27 % dels coordinadors/responsables dels serveis socials bàsics mostren estar d'acord amb els serveis de suport malgrat que majoritàriament han indicat disposar de supervisió externa i d'assessorament legal, com a serveis de suport als EBAS (84,1 % i 70,5 % respectivament). En menor mesura, el 53 % disposa també d'assessorament de casos. Només un 2,3 % dels enquestats (3 respostes) ha senyalat que els seus equips no disposen de cap servei o recurs de suport.

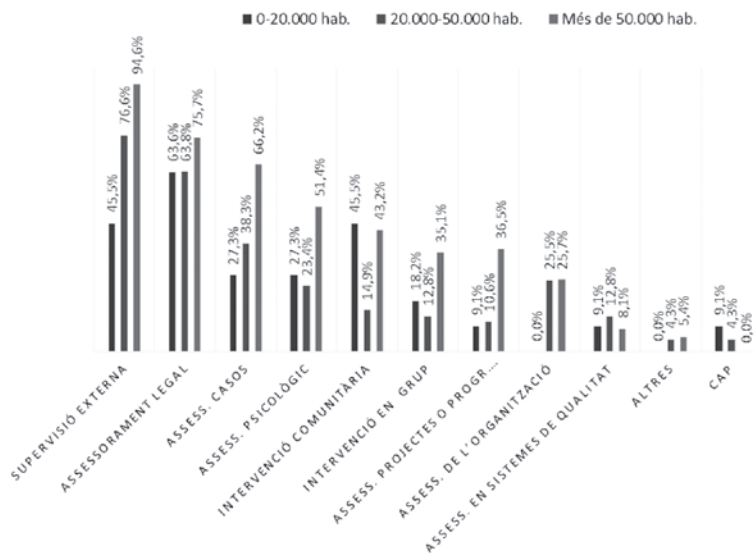
Figura 10. Serveis i recursos de suport amb què compten els EBAS a les seves institucions



Font: elaboració pròpia (2018)

Algunes d'aquestes qüestions presenten diferències significatives en funció del nombre d'habitants de l'àmbit de cobertura de les àrees bàsiques de serveis socials.

Figura 11. Serveis i recursos de suport amb què compten els EBAS a les seves institucions, segons àmbit de cobertura de l'ABSS



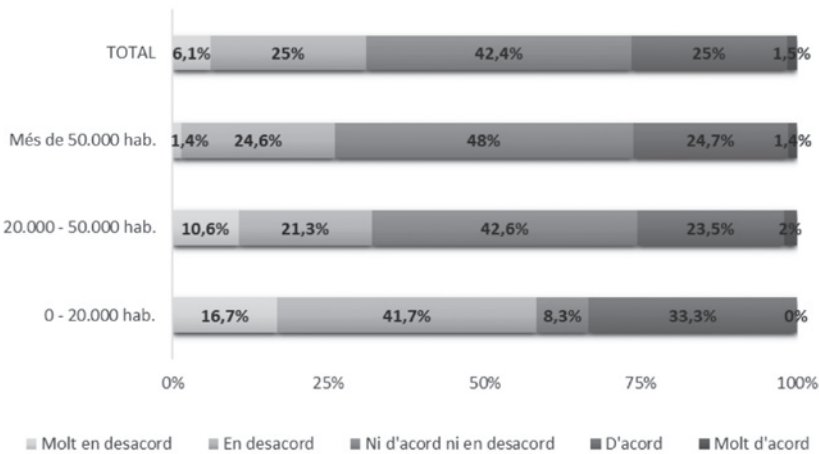
Font: elaboració pròpia (2018)

Hem demanat als coordinadors/responsables dels equips si consideren que els serveis i recursos de suport amb els que compten a la seva institució són suficients. La majoria de respostes no estan ni d'acord ni en desacord amb aquesta afirmació, de manera que entenem que es conformen amb els serveis que tenen. Tot i així, és major la proporció de respostes que clarament considera insuficient els serveis i recursos de suport de què disposen (un 31,1 %), que no pas el grup que clarament considera suficients els serveis i recursos de suport disponibles (un 26,5 %).

Aquesta distribució es reproduïx, més o menys igual, tant a les ABSS de poblacions mitjanes (20.000-50.000 habitants) com en les ABSS de poblacions de més de 50.000 habitants. En canvi, a les ABSS de ciutats de menys de 20.000 habitants observem clarament que el grau de desacord és més elevat.

En aquests casos, el 58,4 % considera insuficients els serveis i recursos de suport de què disposa, mentre que el 33 % els considera suficients i només un 8,3 % de les respostes s'han mantingut en una posició neutral (ni d'acord ni en desacord).

Figura 12. Grau d'acord amb considerar suficients els serveis i recursos de suport disponibles a la institució



Font: elaboració pròpia (2018)

Per tant, les ciutats més grans es mostren més satisfetes amb els serveis que reben en un 26 %. Aquest posicionament es pot explicar per l'accés i dotació de les ABSS de ciutats grans a altres departaments municipals dels quals poden rebre l'assessorament i suport.

En els grups de discussió es fa evident que disposar de més o menys recursos de suport depèn del nivell organitzatiu dels equips de serveis socials bàsics: quan els equips són més grans disposen d'estructures més complexes i càrrecs intermedis, de manera que ja es compta amb més serveis de suport.

D'altra banda, en equips més reduïts (propis de ciutats mitjanes i petites) els espais on abordar diferents necessitats de suport estan menys definits o no existeixen, per tant, es percep insuficiència en els suports per a temàtiques concretes i es busquen estratègies no estructurals sinó més aviat puntuals per abordar una problemàtica concreta.

Així ens ho diuen algunes de les professionals¹⁶:

"En funció del moment en què estan, en qui estan, en com està l'organització. (...) Quan ha sorgit de treballar un tema organitzatiu o un tema d'emoció, hem contractat una persona perquè ens faci una dinàmica específica d'una sessió, de dues, tres sessions, i que ens faci... una sessió de treball..." [CM]¹⁷

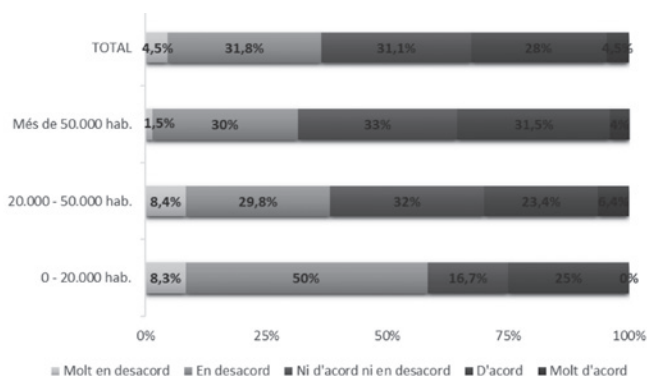
"El que sí que hem fet, ha estat organitzar-nos; evidentment no en podem dir espai de supervisió perquè no ho és; però sí que el que hem fet ha estat que d'aquells casos més complicats hem anat trobant, dins els propis professionals de l'organització, experts, d'alguna manera; és a dir, dins la pròpia organització, experts que ens ajuden a tirar endavant quan el cas està d'alguna manera encallat. I a més a més, quan pensem que la resolució de la situació podria ser una bona pràctica, la compartim amb tots perquè d'alguna manera ens guïi una miqueta. És a dir, no estem parlant en cap cas de supervisió, però d'alguna manera aquesta expertesa, aquesta resolució, aquesta bona manera de fer, la compartim perquè pugui ser d'alguna manera per a tots." [CP]

Si bé la valoració de la suficiència de serveis i recursos de suport ens permet apropar-nos a la realitat dels EBAS, la valoració del nivell de satisfacció respecte d'aquests recursos per part dels coordinadors/responsables dels SSB, ens aporta més informació per tal de conèixer la percepció que en tenen.

¹⁶ En els diferents apartats d'aquest capítol hem presentat algunes de les expressions de les participants en els grups de discussió que reforcen l'anàlisi de l'impacte percebut de la supervisió dels equips bàsics d'atenció social (EBAS) a Catalunya.

¹⁷ Quan es citen fragments extrets de les transcripcions dels grups de discussió, al final del fragment s'indica el grup de discussió del que prové la cita. [CP] fa referència al grup de discussió de ciutats petites, [CM] al de ciutats mitjanes i capitals de província, i [CG] al grup de ciutats grans i àrea metropolitana de Barcelona. Per a més detall sobre aquesta segmentació, podeu mirar el capítol 3 sobre la metodologia de la recerca.

Figura 13. Grau de satisfacció sobre els serveis i recursos de suport disponibles a la institució



Font: elaboració pròpia (2018)

El grau de satisfacció general dels serveis de suport té una tendència cap a insatisfactori, tot i el predomini d'aquelles persones que no es manifesten ni d'acord ni en desacord. Aquest predomini remet a la idea d'estar conformes, expressar acord amb els serveis disponibles o, senzillament, no plantejar-se el grau de satisfacció perquè s'és conscient de les possibilitats amb què es compta dins de l'organització. Podem dir que la satisfacció es mostra molt compensada.

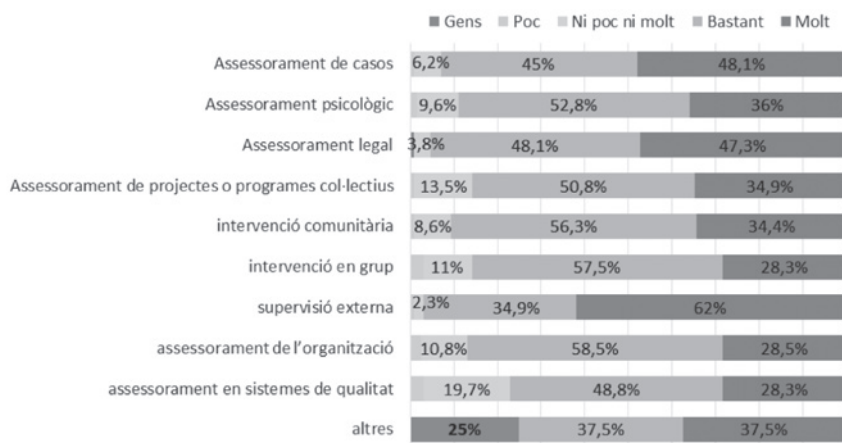
Si distingim per segments de població, el nivell de satisfacció és coherent amb la disponibilitat de més o menys estructures de suport, referides anteriorment. Així, destaquem el 58 % de les àrees d'una població fins a 20.000 habitants que no estan satisfetes amb els serveis i recursos de suport, seguides de les àrees d'entre 20.000 i 50.000 habitants amb un 38,3 % d'insatisfacció.

En síntesi, la valoració d'insuficiència i insatisfacció respecte dels serveis i recursos de suport és més significativa en ABSS que tenen un nivell de cobertura de població més baix, fet que posa de relleu que quan les estructures de la institució són més grans es compta amb més suports d'altres departaments i en canvi en les àrees de població més baixes es fa necessari un sistema organitzatiu que incorpora suports als professionals.

Preguntats als coordinadors/responsables de SSB sobre els serveis de suport que creuen que seria necessari disposar a les ABSS, manifesten¹⁸:

- Supervisió, en un 96,9 % (del qual un 62 % ho valoren com a molt necessari, valor superior a la resta de suports).
- Assessorament específic en matèria legal (95,4 %, la meitat del qual ho valoren com a bastant i l'altra com a molt).
- Assessorament en intervenció comunitària (90,7 %).
- Assessorament de l'organització que també és senyalat com important en un 87 %.
- Assessorament psicològic (88,8 %).
- Assessorament de grups i a projectes o programes col·lectius (85 %).

Figura 14. Serveis i recursos de suport que es consideren necessaris per la institució



Font: elaboració pròpia (2018). Nota: no apareixen els percentatges inferiors al 3 %.

¹⁸ Hem optat per comptabilitzar com a serveis "necessaris" els valors de resposta bastant i molt de forma conjunta, perquè els dos expressen una necessitat percebuda.

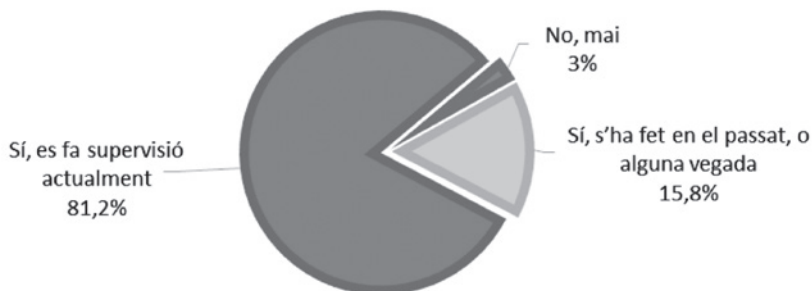
4.3. Organització del servei de supervisió externa

En aquest apartat presentem i analitzem la supervisió externa en els EBAS, des de diferents vessants: les aportacions que l'espai de supervisió ofereix als equips, els enfocaments que s'estan desenvolupant, l'organització de la supervisió, els participants, la figura del supervisor/a i els nivells de satisfacció, entre d'altres.

4.3.1. Situació actual

Com veiem en el següent gràfic un 81,2 % dels coordinadors/responsables de SSB enquestats manifesten que els seus equips tenen supervisió actualment i només un 3 % dels enquestats ha dit no haver fet mai supervisió externa a la seva institució.

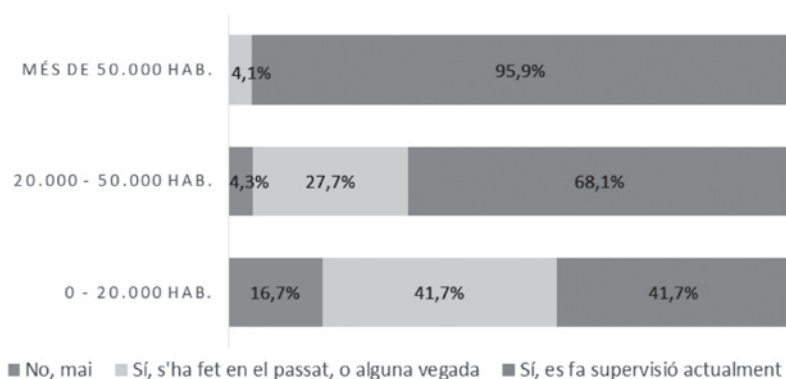
Figura 15. Presència de la supervisió a les institucions dels ESSB



Font: elaboració pròpia (2018)

Aquesta dada coincideix amb un 66 % de les persones col·legiades consultades a través de l'enquesta de coneixement i opinió de la supervisió que ha realitzat el col·legi de treballadors socials de Catalunya durant l'any 2016 que ens ha servit de contrast per l'estudi.

Figura 16. Realització de supervisió en els equips bàsics d'atenció social (EBAS), per segments de població



Font: elaboració pròpia (2018)

Si distingim en funció del nombre de població de cobertura de l'ABSS, veiem que la supervisió arriba majoritàriament als EBAS de poblacions més grans. Això, com veurem més endavant, té molta relació amb les possibilitats i estructures de finançament de les institucions de les quals depenen els equips.

Dels quatre casos que han indicat no haver fet mai supervisió externa, dos corresponen a àrees bàsiques de fins a 20.000 habitants, i els altres dos a àrees bàsiques de 20.000 a 50.000 habitants. Per tant, a totes les àrees bàsiques de poblacions grans hi ha hagut experiències de supervisió externa.

Taula 9. Motius pels qual no s'ha realitzat mai supervisió

	% de casos
<i>La institució no ho ofereix</i>	75 %
<i>Per la dificultat d'assumir el cost</i>	75 %
<i>Per falta de finançament extern</i>	25 %

Font: elaboració pròpia (2018)

Nota: els percentatges a cada fila representen les persones que han respost aquella opció, sobre el total d'enquestats. Així, cada fila es llegeix sobre 100; no se sumen les files per a un total global.

Els motius més reiterats pels quals mai s'ha fet supervisió són perquè la institució no ho ofereix o per motius de finançament, en cap cas no s'ha considerat perquè es desconeixia, ni perquè no es consideri necessària.

Entre els casos en què s'ha fet supervisió en el passat, o alguna vegada (15,8 %) més de la meitat corresponen a àrees bàsiques de fins a 20.000 habitants. Per contra, entre els casos en què es fa supervisió actualment, el grup amb més respostes és el d'àrees bàsiques de poblacions de més de 50.000 habitants.

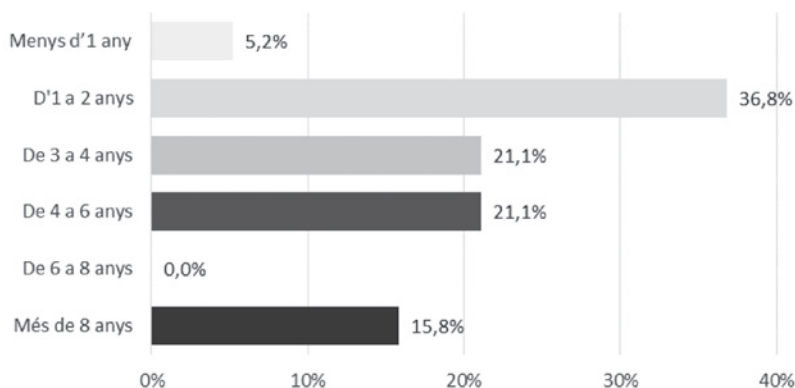
Abans de passar a analitzar la supervisió que s'està desenvolupant en els equips bàsics d'atenció social (EBAS), fem una referència a dues qüestions que considerem significatives de les ABSS que van fer supervisió en el passat: anys en què van realitzar supervisió i motius per no realitzar-la actualment.

Prenent com a referència els casos en què s'havia fet supervisió en el passat (el 15,8 % del total d'enquestats), observem que la majoria (gairebé el 80 % dels 21 casos) van fer supervisió entre 1 i 6 anys. Tot i així, la resposta majoritària (gairebé el 42 % dels casos) va fer supervisió només 1 o 2 anys. Només 3 dels 21 casos (15,8 % de les respostes) han manifestat haver fet supervisió més de 8 anys¹⁹.

¹⁹ Cal tenir en compte les característiques de les comarques més rurals i allunyades, i l'organització dels equips bàsics d'atenció social (EBAS). Per exemple, els equips de les comarques del Pallars Sobirà, l'Alta Ribagorça i la Val d'Aran els formen molt pocs professionals i varen aconseguir durant 2 anys fer supervisió, "itinerant", sumant esforços.

Per tant, en la meitat d'aquells equips on ja no es fa supervisió però en algun moment se'n va fer, el servei va durar més de dos anys: això manifesta l'interès de les organitzacions en el servei. Es pot resumir, d'altra banda, que en general els equips de professionals utilitzen la supervisió durant una llarga etapa professional, però no durant tota la seva trajectòria laboral.

Figura 17. Número d'anys que varen fer supervisió els que actualment no en fan



Font: elaboració pròpia (2018)

Preguntats sobre el perquè s'ha deixat de fer supervisió externa en els serveis socials bàsics les respostes apunten a la falta de finançament extern i a dificultat d'assumir el cost. En menor mesura, també la manca de disponibilitat de temps dels professionals i el fet que la institució no ofereixi aquest servei. Només un cas ha marcat l'opció "No s'ha considerat necessari". En alguns casos també s'ha fet referència a reorganitzacions institucionals, o excés de treball.

Taula 10. Motius pels quals s'ha deixat de fer supervisió

	% de casos
<i>Per falta de finançament extern</i>	47,4 %
<i>La institució no ho ofereix</i>	31,6 %
<i>Manca de disponibilitat de temps dels professionals</i>	31,6 %
<i>Per la dificultat d'assumir el cost</i>	21,1 %
<i>No hi ha hagut demanda per part dels professionals</i>	15,8 %
<i>Desconeixement dels beneficis de la supervisió</i>	10,5 %
<i>Altres</i>	26,3 %

Font: elaboració pròpia (2018)

Nota: els percentatges a cada fila representen les persones que han respost aquella opció, sobre el total d'enquestats. Així, cada fila es llegeix sobre 100; no se sumen les files per a un total global.

En els grups de discussió s'ha fet referència en diverses ocasions a la dificultat de concretar quina és la demanda de la supervisió per part dels equips. La maduresa dels equips és percebuda com a imprescindible per aprofitar la supervisió:

"No havien acabat de funcionar... un espai molt de queixa, l'organització no acaba de veure'l com un espai de profit... i sempre hi havia l'etern debat de si havia de ser externa i es va acabar creant aquest espai d'intervisió. Sovint sortia la visió de processos, revisió de treball de cas i es va acabar tancat. (....) No ho tenien gaire clar, no hi havia una demanda molt clara. (...) els equips que jo creia que no estaven madurs per poder aprofitar la supervisió". [CM]

D'altra banda també existeix la dificultat que les administracions locals més petites entenguin què és la supervisió, sobretot si l'han de finançar elles, quan en realitat en cap lloc normatiu s'estableix que hagi de ser obli-

gatòria per a les administracions (més endavant referirem altre cop aquesta dificultat):

“El que passa és que nosaltres lluitem amb un ajuntament que quan li parles de supervisió... Bé... no en té ni idea de què li estàs explicant. (...) imagina demanar-li una supervisió on el contingut va apareixien a mesura que la persona treballa, on no et pot dir ben bé que vol... No tenim una diputació que et fa una proposta i et diu que és la supervisió.... Doncs, això, ens està sent molt complicat.” [CM]

“Nosaltres (...) vam tenir supervisió externa a finals dels anys 90. Va desaparèixer la supervisió com a tal perquè políticament van decidir que els costos que suposava no els volien assumir. I no n’hem tingut més. (...) cap administració de Terres de l’Ebre estan per la labor de la supervisió. No tant per la labor, sinó que entenen què demanem però no volen fer l’esforç econòmic. El primer que et diuen “Com que això a la cartera no és operator, pues va a ser que no.” [CP]

4.3.2. Principals aportacions del servei als equips bàsics d’atenció social

En aquest apartat reflectirem la informació i anàlisi de les característiques que defineixen la realitat actual de la supervisió que es realitza actualment a Catalunya. Abordarem: les principals aportacions de la supervisió als equips, les motivacions per les quals es realitza la supervisió. L’ordenació de les sessions de supervisió: temporalitat, durada, nombre i obligatorietat. El tipus de supervisió externa i participants en la supervisió. Els continguts treballats a supervisió i el perfil de formació.

Com hem vist anteriorment, la supervisió externa es considera un element important per al suport dels equips bàsics d’atenció social. Les principals aportacions de la supervisió que destaquen els coordinadors/responsables dels equips, posen en relleu que:

- Gairebé un 98 % dels enquestats manifesten que constitueix un espai on es comparteixen l’anàlisi de les dificultats d’una situació amb altres persones de l’equip.
- També un 95,4 % consideren la supervisió com un espai d’autocura dels professionals.

- Molts són els que fan èmfasis en la reflexió i autonomia per part del professional (91 %).
- La perceben com una pràctica que millora (gairebé el 92 %) la competència professional i la comunicació dins l'equip (89,5 %).
- També col·labora en la resolució de conflictes per un 82 %.

Es ressalten com a elements facilitadors de la supervisió: l'aplicació d'un model compartit de treball, l'establiment de límits professionals i l'augment de la reflexivitat sobre els casos. Així ens ho diuen algunes de les coordinadores/responsables d'equips de ciutats de mitjana població:

"La supervisió els ha aportat un retorn a la sistematització d'entendre els casos. Que a vegades havien perdut una mica el nord i que els ha permès dir; parem, pensem, dissenyen i actuem." [CM]

"Genera aquest espai de reflexió, llavors si és de casos doncs és de casos, si és de relacions és de relacions, que va més enllà d'espais informals..." [CM]

Figura 18. Principals aportacions de la supervisió



Font: elaboració pròpia (2018)

Nota: no apareixen els percentatges inferiors al 3%.

En les sessions de grup de discussió amb els coordinadors/responsables de SSB, s'ha pogut constatar com l'espai de supervisió és un espai d'encontre que desencadena diferents oportunitats:

Veiem en aquestes cites, com a partir de la supervisió s'han creat altres espais de treball o noves formes d'intervenció més adequades i acurades:

En aquest cas, el Comitè d'Ètica de Serveis Socials de l'Ajuntament de Mataró:

"La supervisió ha donat peu a altres espais que no és del que estem parlant ara, ens va donar joc a crear un comitè d'ètica a l'Ajuntament. És de serveis socials. (...), el comitè d'ètica neix d'això, que en els espais de supervisió cada vegada hi ha més dilemes ètics dels tècnics davant la tasca que realitzen en el dia a dia." [CM]

També la supervisió pot generar noves formes de treball metodològicament adequades com la revisió de casos supervisats passat un període de temps i comprovar la seva evolució.

"(...) és important poder portar el cas un temps després de la supervisió. Ja sigui per veure com està. És tracta de tornar a supervisar, analitzar si les indicacions van ser útils, si cal tornar aprofundir en un altre nivell, perquè jo crec que tots aprenem i per tant també està bé que la resta de l'equip vegi això." [CG]

Una altra oportunitat que sorgeix és la participació d'equips externs a l'espai de supervisió dels equips bàsics d'atenció social (EBAS) quan el cas ho requereix i se'ls convida a participar. Aquestes ocasions col·laboren en mantenir espais interdisciplinaris i de coneixement mutu dels diferents criteris dels equips i afavorir una millor entesa dels participants que reverteix sobre les persones tractades.

"(...) intentem que aquells casos que són compartits supervisin ambdós, o sigui que es posen d'acord del tema i tal. Ho intentem perquè a vegades... no sempre és així. En algun cas hem convidat algun servei extern. Que crec que és molt interessant, el que passa que no sempre els serveis volen." [CG]

Tot i que hi ha dificultats en que es doni aquesta metodologia de convidar a equips externs principalment per la necessitat d'exposició professional que genera la supervisió:

"El que costa una mica és que es pensi en aquests serveis externs... no tothom hi pensa en poder-los convidar... no estan obligats a venir." [CG]

Hem observat de forma reiterada en els grups de discussió, que l'aportació de la supervisió als equips està molt condicionada pel moment organitzatiu de la institució. Sovint esdevé una antena dels diferents moments organitzatius i, en alguns casos, ha estat un espai de retroalimentació del malestar organitzatiu, i en d'altres "la queixa s'ha traduït en evidència" que no és possible canviar el context institucional. És a dir, la supervisió ha permès una acceptació dels límits que té l'organització i el propi espai de supervisió. La supervisió permet posar en evidència què correspon a la intervenció professional i què a l'estructura de l'organització; permet separar i acceptar els límits:

"Si estàs en un moment en el qual l'organització està remoguda, la supervisió acaba sent aquell espai on et trobes amb aquells companys que no veus habitualment (...) la supervisió ha acabat no sent tant un espai per treballar emocions, però si de queixa (...) no ha minimitzat la queixa, el que ha fet ha estat dimensionar molt aquest malestar (...) de retroalimentació." [CM]

"També ha permès evidenciar la situació real de les coses. Vol dir, la queixa la traduïm en una evidència. O sigui, una constatació que és així, i que per molt que ens queixem no podem canviar perquè hi ha tot un context que va més enllà de la nostra queixa. T'agradarà o no t'agradarà, però tens clar que no pots fer més del que estàs fent. Que hi ha propostes, però també límits." [CM]

"És un espai on els tècnics tenen lloc per a la queixa, perquè la queixa quan surt, surt perquè algo no funciona. I si que és veritat que a vegades es converteix en un contenidor, però si hi ha un bon retorn de supervisió, es pot convertir en propostes." [CM]

"Jo diria que supervisar casos sovint posa en evidència els buits d'organització, dels circuits... Que per això també serveix, de vegades. Per posar en evidència temes que no hi entra el professional del cas, sinó que és cosa de com està estructurada l'organització, o que tenen un polític que no sé què..." [CP]

"També és un espai que va molt bé per separar el que és organització i el que és professional. Per limitar. I també per acceptar. És a dir, per acceptar allò que no pots treure. Per saber-ho separar de la teva pròpia intervenció." [CP]

Són rellevants les reflexions sorgides en els grups de discussió que situen el creixement personal com una de les principals aportacions de la supervisió. Una de les coordinadores ens diu:

"A mi m'agrada molt pensar-lo com un espai de repensar sobre la meua pràctica i sobre la meua opció professional." [CM]

“És un espai que m’agrada perquè crec que els professionals poden avançar en els seus plantejaments i fer millor la seva feina.” [CG]

Una altra participant es refereix així a l’aportació de la supervisió:

“La reflexió, l’ordenament, la capacitació i el creixement. És com el fil conductor. És a dir, permet pensar, ordenar i al mateix temps dona les eines, la capacitació i el creixement perquè et permet identificar quines són les teves mancances i també els teus punts forts i les teves habilitats en un context absolutament diferent, en el que no estàs condicionat per l’organització.” [CM]

“Jo crec que el que ajuda és a col·locar-te a tu com a professional, ajudar a col·locar a les famílies, valorar quines són les potencialitats i ajudar a tancar casos... la supervisió també és per tractar el tema dels límits, és a dir: on em col·loco professionalment... Una altra cosa que ens hem trobat és presentar un cas quan ha sigut un èxit!” [CG]

Es percep com un espai d’escolta:

“Ara parem. Ara escoltem. Ara deixem parlar, i escoltem.” [CP]

“Jo crec que és l’espai per excel·lència d’escolta mútua entre els uns i els altres (...) per mi la supervisió és ben bé un espai d’entrenament de l’escolta, també. Entre nosaltres. (...) identificar com està un mateix en relació a l’equip; si ha d’estar escoltant coses que remouen... O explicant coses que també remouen o que poden estar interpellant a l’altre. Jo crec que és, de moment, l’espai on aconseguim escoltar-nos més.” [CP]

Com un espai on compartir coneixement que alhora genera seguretat en la pràctica professional.

“Quan compartim el coneixement i entre tots aportem, jo crec que genera seguretat. Seguretat en la resolució i seguretat en el professional. (...) Necessites que els companys aportin i d’alguna manera t’empodera a tu com a professional. Que la solució o el que estàs treballant, tothom hi hagi un consens al voltant d’aquella resolució.” [CP]

En definitiva, la supervisió serveix de catalitzador de temes que preocupen als equips “ordena, reconforta i cohesiona” i que, en alguns casos, cal orientar altres espais de suport de la institució.

“No només reflexionem sobre el cas sinó que apareixen reflexions sobre el propi equip, sobre com funciona l’equip, sobre què passa amb l’organització, què passa

amb les polítiques socials, com ens ubiquem o com ens posicionem davant determinades situacions... Ens fa pensar com a diferents nivells.” [CP]

“És un espai que et permet evolucionar i tirar endavant, sortir dels estancaments en general.” [CM]

“Que és un espai d’intercanvis i de propostes; és a dir, és un espai d’ajuda mútua.” [CP]

“És termòmetre del que està passant.” (CP)

“(…) un espai per parar, per pensar i per activar noves mirades, estratègies...” [CG]

4.3.3. Motivacions

La supervisió externa que actualment és realitza en els EBAS ha estat demandada tant pels membres de l’equip com a proposta de la institució, ambdós en un 73,1% dels enquestats. És important destacar que l’oferta de finançament ha estat un estímul molt important per la realització de supervisió en un gairebé 30%.

Taula 11. Motius que han portat a realitzar la supervisió

	% de casos
<i>Demanda de l’equip</i>	73,1 %
<i>Demanda d’algun dels professionals</i>	15,7 %
<i>A proposta de la institució</i>	73,1 %
<i>Per l’oferta de finançament per part de l’administració (Diputació, ajuntament, Generalitat...)</i>	29,6 %
<i>Altres</i>	2,8 %

Font: elaboració pròpia (2018)

Nota: els percentatges a cada fila representen les persones que han respost aquella opció, sobre el total d’enquestats. Així, cada fila es llegeix sobre 100; no se sumen les files per a un total global.

En els grups de discussió s'ha posat de relleu les dificultats de comprensió per part de les administracions locals de la necessitat de tenir un espai de supervisió, sobretot en àrees bàsiques més petites:

“Com que nosaltres tenim canvis cada legislatura, doncs cada vegada s'ha d'explicar molt. La necessitat de la supervisió, què és la supervisió, per què s'ha de fer, què aporta... Cada vegada ens hem d'explicar.” [CP]

El reconeixement i comprensió de l'espai de supervisió per part de les institucions és molt ben valorada i apreciada pels coordinadors. Sovint es desconeix si les estructures directives del conjunt de l'organització municipal ho reconeixen i a vegades si ho coneixen.

“No tinc ni idea si des de l'Ajuntament està o no està valorat, si hi ha altres departaments de l'Ajuntament que també en fan o no... Departaments com educació, que també potser ho necessitarien, jo sincerament no puc dir-ho, perquè no ho sé.” [CG]

“Jo crec que vam tenir un click en la nostra evolució que va ser una agressió a un professional de serveis socials, i jo crec que a partir d'aquí aquesta mirada sí... que es va donar per desgràcia.” [CG]

En canvi una altra coordinadora/responsable de SSB, també d'una àrea bàsica de menys de 50.000 habitants, ens posa de relleu que el tema clau és el finançament; és a dir, l'administració local si no ho ha de finançar no ho qüestiona:

“Nosaltres no hem tingut problemes. Suposo perquè en part també és una supervisió que la finança la Diputació de Barcelona i, per tant, l'ajuntament... no li implica gaire.” [CP]

En l'apartat anterior, en referir les aportacions de la supervisió, hem vist com és molt present el moment organitzatiu en el que està la institució. En aquest sentit també s'ha manifestat com a motiu per realitzar-la la necessitat de reorganització dels equips:

“De fet, es va fer tota una reorganització d'equips. Havien mogut molta gent i per tant... la majoria de la supervisió anava molt encaminada a la relació d'equips. Però és veritat que els tres equips cadascú ha treballat una mica coses diferents. Hi ha un equip que s'ha centrat molt en tot el tema de treball dels límits, treball de la posició respecte de l'usuari. Un altre equip ha quedat una mica en definició... altre ha treballat molt la relació d'equip, respecte, en aquest cas, al director de l'equip.” [CM]

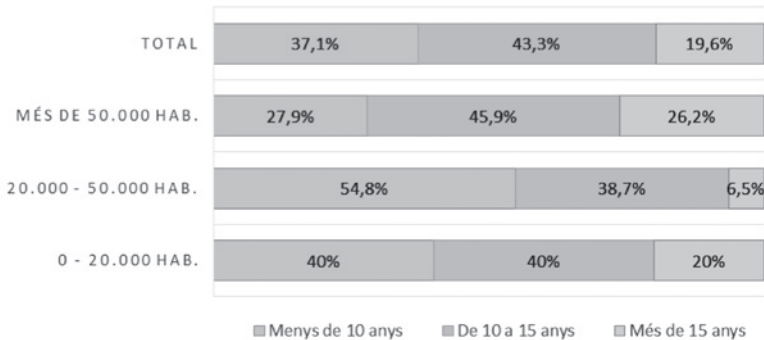
4.3.4. L'ordenació de la supervisió de supervisió: temporalitat, durada, nombre i obligatorietat

En aquest apartat ens referim només a les 108 enquestes als coordinadors/ responsables de serveis socials bàsics que estan fent supervisió actualment. L'objectiu és veure quants anys fa que realitzen supervisió, quantes sessions és fan a l'any, la seva periodicitat i la durada de les sessions.

Els equips que han dit fer supervisió actualment, ho fan de mitjana, des de fa gairebé 11 anys malgrat que hi ha equips que fa 30 anys que en realitzen. El 62,9 % dels equips fa 10 o menys anys que fan supervisió (d'aquests el 19,6 % fa més de 15 anys). Hem de fer, però, referència al 37 % que fa menys de 10 anys.

D'aquestes dades es desprèn que és una activitat de llarga temporalitat o fins i tot de manera més excepcional ha tingut un caràcter permanent en els equips que l'han incorporada. La seva filiació és la de la formació permanent i en conseqüència ha de ser continuada. De fet quan s'han donat les interrupcions de la supervisió s'han degut a manca de finançament o a problemes d'organització de l'espai o moments institucionals de canvi.

Figura 19. Anys que fa que els equips bàsics d'atenció social (EBAS) fan supervisió



Font: elaboració pròpia (2018)

Si analitzem segons el nombre d'habitants de l'àrea de cobertura de l'ABSS, observem que les poblacions de més de 50000 habitants són les que, en un 72 %, fa més de 10 anys que tenen supervisió. En canvi, destaquem el 54,8 % de les àrees d'entre 20.000 i 50.000 habitants que fa menys de 10 anys. Com veurem més endavant, les àrees bàsiques més grans que corresponen a Barcelona i la seva àrea metropolitana, tenen estipulat el finançament de la supervisió per part de la Diputació de Barcelona, fet que garanteix la seva continuïtat en els anys. En canvi les ABSS mitjanes (20.000-50.000h) no disposen d'aquest conveni i són les administracions locals les que han de finançar la supervisió, situació que segurament ha retardat l'inici de les supervisions.

Tot i que les dades ens indiquen que a Catalunya hi ha una important tradició de fer supervisió en els EBAS, els grups de discussió ens posen de relleu alguns aspectes a considerar.

- En alguns moments han calgut estratègies per mantenir la supervisió degut a la manca de finançament. Un exemple ha estat la supervisió rotatòria entre els equips:

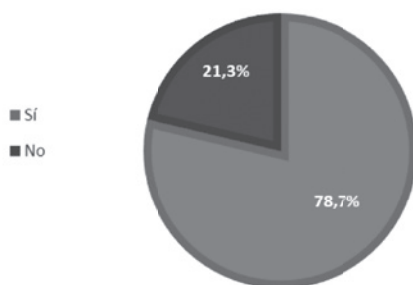
"Vam decidir que es faria supervisió rotatòria. O sigui, dos equips dels cinc. Dos farien un any, els dos següents, l'altre any i l'altre ja no sabien que passaria..." [CM]

- Durant els anys la supervisió ha passat per diferents fases. Aquesta és una realitat molt present en els discursos de les participants en els grups de discussió i ens mostra que el temps és una variant molt important per definir les demandes i concretar què es treballa en les sessions de supervisió. Una d'elles ens ho diu així:

"Nosaltres també fa molts anys que fem la supervisió i jo crec que hem passat per diferents fases. Fent una anàlisi dels anys que ens supervisem, ho podem valorar en diferents fases, diferents moments. El primer, era quan començàvem a construir equip. És a dir, quan començàvem a créixer com a equip, i construïem equip. Jo crec que va anar en aquell moment molt bé perquè la gent tingués el seu propi espai, dins de l'equip. La supervisió de casos, que també s'ha realitzat. I... I després, especialment, jo crec que ha estat com un creixement, de l'equip; perquè... és com una reflexió; és pensar, actuar i repensar les coses." [CP]

La supervisió s'ha realitzat anualment de forma continuada en gairebé el 79 % dels casos. Les coordinadores/responsables de SSB que ens diuen que no han tingut una periodicitat anual, els motius que han indicat és perquè manifesten l'existència de canvis en els serveis i, sobretot, perquè depenen de les propostes de finançament que reben. També en alguns casos s'expressa la necessitat de "descansar" perquè porten molts anys fent-ne. No es donen diferències significatives entre els diferents segments de població. El finançament sempre és el motiu més esmentat.

Figura 20. S'ha realitzat anualment la supervisió de forma continuada



Font: elaboració pròpia (2018)

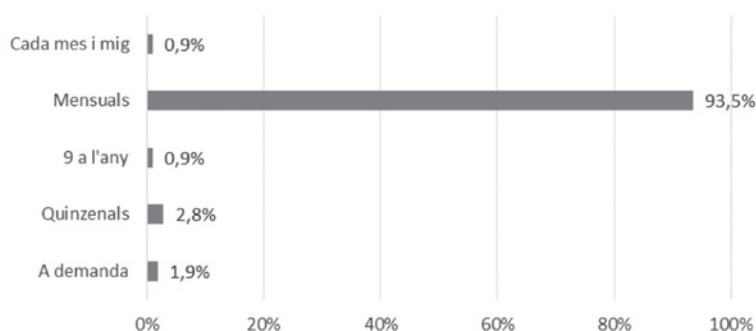
En relació a la periodicitat que es realitzen les sessions de supervisió durant l'any, en la gran majoria de casos la supervisió s'organitza en sessions mensuals, més del 90 %. Aquesta dada coincideix amb la preferència manifestada pels enquestats quan els hem preguntat quin seria el nombre de sessions adequades durant l'any, on la majoria s'inclina per fer una sessió de supervisió al mes, exceptuant els mesos de vacances.

En general, el nombre de sessions es considera adequat, tot i que hi ha qui demana més sessions quan l'equip de persones és molt gran. Així, veiem com el nombre de professionals d'un equip i la freqüència de les sessions està condicionant l'espai de supervisió, en el sentit que hi ha preocupació per les poques oportunitats de portar un cas a supervisió per part de cada membre de l'equip. El fet que les sessions siguin mensuals comporta que en el cas d'equips grans s'exposi un cas cada 4 o 5 sessions.

Malgrat que tots els equips prioritzen els casos de més necessitat o urgència:

“El meu equip és un cop cada 14 mesos que exposa un professional, són tretze persones a supervisar i els toca una a l’any. (...) Com a proposta tenir en compte això, el nombre de professionals, que potser pels equips grans hauria de ser dos cops al més (...) És veritat que hi ha menys oportunitats d’exposar, però també és veritat que l’equip si algú té un súper neguit... evidentment també se’l deixa passar abans de tothom...” [CG]

Figura 21. Periodicitat de les sessions de supervisió durant l’any



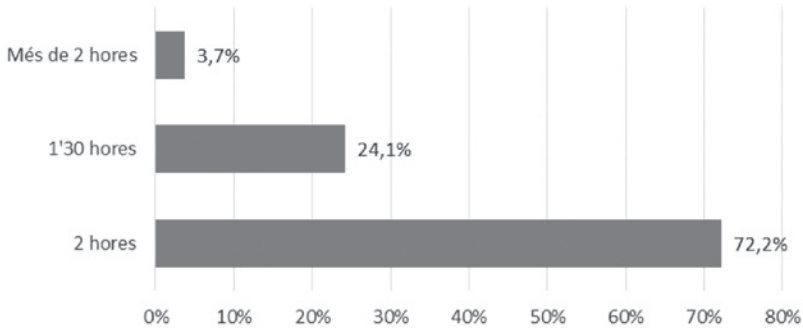
Font: elaboració pròpia (2018)

En els grups de discussió es fa evident que la supervisió és un espai que es preserva bé, els professionals en tenen necessitats i no hi anteposen altres urgències. Així ens ho diu una de les coordinadores/responsables de SSB:

“La supervisió la fem mensual, fem dues hores, l’assistència és bona, és a dir elevada (...) És fàcil que en un moment es digui “avui no vaig a supervisió perquè tinc una urgència, perquè tinc...”, no!. És un espai que es preserva bé.” [CM]

Pel que fa a la durada de cada sessió hi ha una clara preferència per dues hores en les ABSS de 20000 a més de 50000 habitants. La durada de les sessions està en estreta relació amb la possibilitat de participar els diferents participants. Per tal de poder donar veu i temps d’expressió a la mitjana dels assistents (entre 10 i 15 persones) es fa necessari un temps de dues hores en les quals sigui possible l’expressió i el debat de tots els participants.

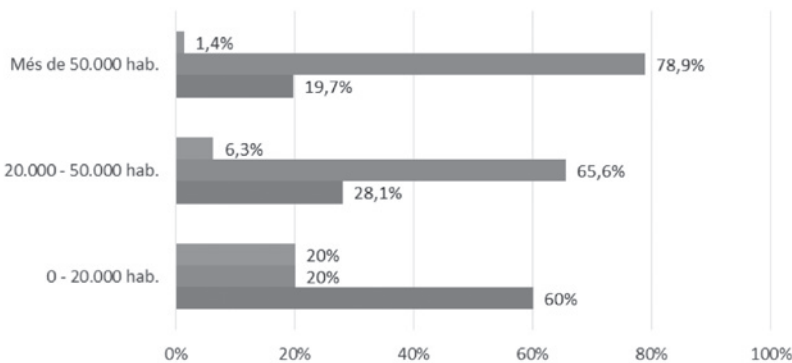
Figura 22. Durada de les sessions de supervisió



Font: elaboració pròpia (2018)

En síntesi, hi ha consens en la periodicitat anual de les sessions (mensualment), en la durada de les sessions (entre 1,5 i 2h), però es considera que la dimensió dels equips és una característica que cal considerar, sobretot si el contingut de la supervisió és l'anàlisi de casos.

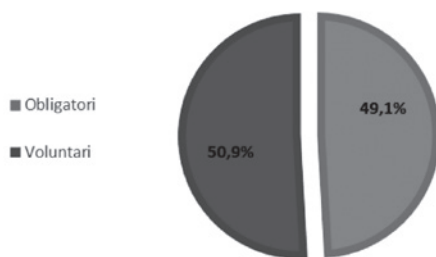
Figura 23. Durada de les sessions de supervisió segons nombre d'habitants de l'àmbit de cobertura de les àrees bàsiques de serveis socials



Font: elaboració pròpia (2018)

En relació al caràcter obligatori o voluntari dels professionals que integren els equips d'assistir a les sessions de supervisió, observem que no hi ha tant consens en les pràctiques que actualment es realitzen a Catalunya, essent per igual un 50 % els que ho proposen com a obligatori i els que ho proposen com a voluntari. Per tant, no mostra diferències significatives. Cal destacar que, en contrast amb altres estudis, el caràcter voluntari²⁰ és la tendència més sol·licitada per part dels assistents a supervisió i també respectada per les institucions.

Figura 24. Caràcter obligatori o voluntari de la supervisió



Font: elaboració pròpia (2018)

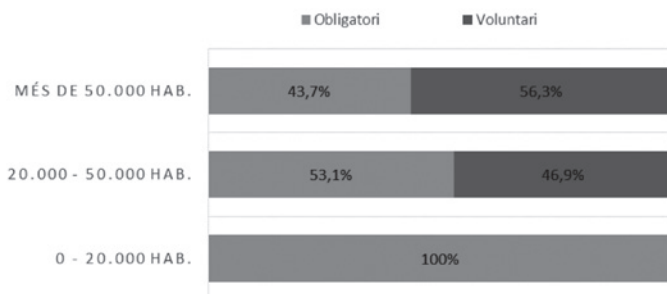
Cal destacar que si ho analitzem per nombre d'habitants en l'àrea de cobertura de les ABSS, en els municipis més petits (menys de 20.000h) un 100 % de la supervisió externa és de caràcter obligatori. La complexitat dels equips a mesura que l'àmbit de cobertura és més ampli, hi ha més diversitat de perspectives i cal respectar-les per al bon funcionament organitzatiu i que sovint evolucionen cap a una elevada participació:

“Mai l'hem fet de manera obligatòria, mai hem obligat a la gent a fer supervisió. En un inici sempre va ser un oferiment. És cert que hi havia també una certa petició per part dels professionals. Hi ha professionals que no hem aconseguit mai que fessin supervisió (...) També sabem que hi ha gent que supervisa en espais individuals i fora de la institució i nosaltres això ho hem respectat. (...) Però la supervisió sempre l'hem mantingut com un espai de voluntarietat, que ha anat creixent. És a dir que ara en aquests moments se supervisa com el 70 % –més o menys– de l'organització.” [CM]

²⁰ L'enquesta de coneixement i opinió de la supervisió de les persones col·legiades (2016) del Col·legi de Treball Social de Catalunya, i l'Informe d'avaluació de la supervisió externa als equips dels CSS d'atenció primària, 2002, de la Direcció tècnica d'affers socials als districtes, Ajuntament de Barcelona.

"Nosaltres omplim una sol·licitud i el professional signa si algú no vol, no se l'oblida. Si algun professional no es vol supervisar, doncs supervisem la resta. En aquest temps tothom ha volgut sempre la supervisió." [CG]

Figura 25. Caràcter obligatori o voluntari de la supervisió, per segments de població



Font: elaboració pròpia (2018)

La possibilitat d'elecció d'anar o no a la supervisió pot produir efectes sobre els altres participants en el sentit d'estimular la deserció de l'espai i desmotivar a mantenir-se en un espai reflexiu sobre la pròpia pràctica i els sentiments que l'acompanyen. Així ens ho argumenta una de les participants en els grups de discussió:

"Un professional va començar que no volia anar a supervisió i l'efecte "rebote" al cap de l'any següent n'hi havia quatre que no volien venir. Això crea molt malestar entre la resta de l'equip; quan l'objectiu del grup és poder tenir un espai de supervisió on un -precisament de fora- t'ajudi a analitzar la situació sense que hi estigui molt implicat (...) perquè a vegades tu com a direcció també t'impliques i vegades va bé que hi hagi algú de fora amb una altra visió." [CG]

Algunes organitzacions instauren la supervisió com un espai de cura després d'un diagnòstic del que l'organització n'està necessitada:

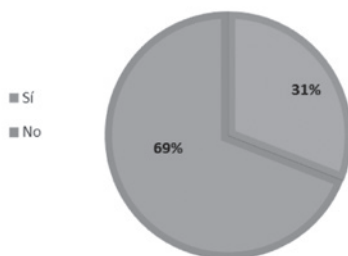
"Es va instaurar que era necessari i que el veiem com un espai de cura i, per tant donàvem aquesta indicació. Realment no es va viure malament. Jo crec que els professionals ho van entendre i a més és un espai que aprofiten. Nosaltres en aquest moment, perquè també hem passat per diferents etapes, participem tots. Partici-

pen des de l'administratiu fins al responsable del servei". És una manera de reforçar l'equip i donar coherència i cohesió." [CG]

En els grups de discussió s'ha fet evident la variabilitat de les experiències de supervisió respecte a l'obligatorietat o no. Segurament està en funció del moment organitzatiu dels equips i valorem com a positiu qualsevol opció que es prengui en aquest sentit.

Hem fet referència a la possibilitat que un professional se supervisi de forma individual. És interessant mostrar que malgrat que la supervisió està promoguda en el marc institucional és mantenen un 31 % d'enquestats que manifesten que en els seus equips hi ha professionals que se supervisen al marge de la institució. Aquesta dada indica que un nombre de professionals es financen aquesta pràctica per voluntat i compromís propis.

Figura 26. Professionals que se supervisen de forma individual fora de la institució segons els coordinadors/responsables de SSB

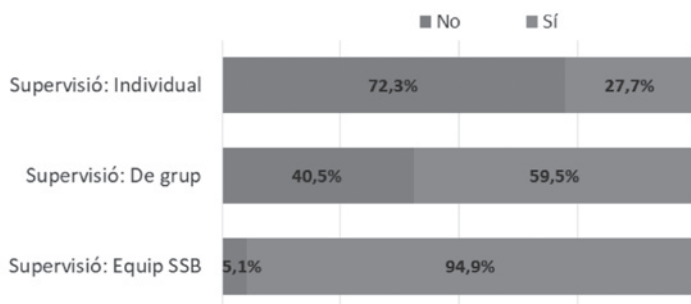


Font: elaboració pròpia (2018)

4.3.5. Tipus de supervisió externa que es realitza i participants en les sessions de supervisió

En aquest apartat reflectim dues de les principals característiques de la supervisió que es realitza actualment a Catalunya en els EBAS: el tipus de supervisió (individual, d'equip i de grup), els participants en les sessions de supervisió (nombre i perfil) i l'assistència del coordinador i/o responsable de serveis socials bàsics a les sessions de supervisió.

Figura 27. Tipus de supervisió



Font: elaboració pròpia (2018)

El tipus de supervisió externa que es realitza a Catalunya en els EBAS és principalment d'equip (gairebé un 95 %) i de grup (un 59,5 %), és a dir entre professionals que no pertanyen al mateix servei. Aquesta dada coincideix amb els resultats obtinguts en la consulta a les col·legiades consultades a través de l'enquesta de coneixement i opinió de la supervisió que ha realitzat el Col·legi de treballadors socials de Catalunya durant l'any 2016 que ens ha servit de contrast per l'estudi.

Així, gairebé el 100 % dels coordinadors/responsables de SSB enquestats manifesten que han fet supervisió d'equip, és a dir entre els professionals que integren el propi EBAS. Només manifesten que l'han realitzat de forma individual el 27,7 %.

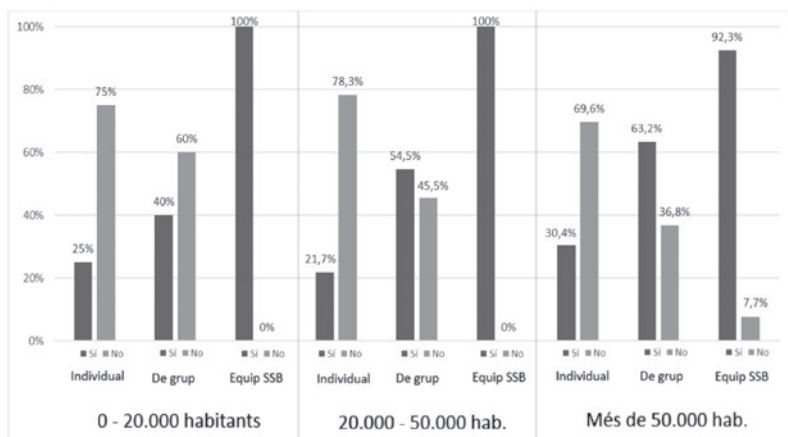
Aquesta dada tan rellevant és coherent amb el sistema professional -que hem exposat en el capítol de fonamentació de la recerca en relació a la supervisió-, ja que els principals eixos fonamentals amb els quals els professionals manifesten problemes i tensions s'emmarquen en l'equip i el seu entorn. Aquestes tensions es poden donar en les relacions que s'estableixen entre professionals, agents socials, treballadors i membres de les institucions. També la formalització de l'encàrrec, la confusió de la demanda o el marc legal d'actuació en són d'altres que ocupen un paper rellevant en la pràctica. Per aquestes situacions de caràcter relacional la indicació de supervisió d'equip o de grup és la més adequada.

Els discursos del grup de discussió ens confirmen que la necessitat de supervisió correspon als membres que integren els EBAS.

Destaquem, però, una experiència que la definim com a “tipus de supervisió per encàrrec”, que no respon a una estructura de la supervisió continuada ni permanent, ni en el temps ni en la composició dels membres que integren les sessions:

“Perquè una de les coses que ens arribava de les supervisions que s’havien fet era que s’eternitzaven i s’enquistaven i no s’aprofitaven. Llavors, aquí hem treballat molt... que si hi ha un encàrrec, hi ha un nombre de sessions, que si cal s’amplien, dos o tres, perquè entre l’equip i el supervisor veuen que és necessari, però no es preveu una supervisió in eternum. Sinó que més aviat que quan es necessiti treballar alguna cosa ho puguem treballar.” [CM]

Figura 28. Tipus de supervisió, segons el nombre d’habitants de l’àmbit de cobertura de l’ABSS



Font: elaboració pròpia (2018)

Si ho analitzem per segments de població no es donen diferències significatives, però sí que observem una tendència a més supervisió de grup a mesura creix el nombre d’habitants de l’àrea d’influència i segurament

degut a la complexitat de les estructures organitzatives. Potser no de forma rellevant, però la supervisió individual és una mica més elevada en les ABSS d'entre 20.000 i 50.000 habitants. En el cas de poblacions de fins 50.000 habitants el 100 % les supervisions són d'equip i només en les més grans la supervisió d'equip no és del 100 %.

Pel que fa al nombre de participants en les sessions de supervisió, en gairebé el 55 % dels casos hi participen entre 7 i 12 persones. També és habitual (40 %) que hi participin entre 13 i 18 persones. Són residuals els casos en què hi participen menys de 6 persones (2 %) i, d'altra banda, més de 18 persones (menys del 3 %). Aquest resultat concorda amb les respostes obtingudes en l'estudi de Col·legi²¹, on la majoria d'enquestats van dir que a les sessions hi assistien entre 6 i 15 persones.

Si ho analitzem segons el nombre d'habitants de l'àrea de cobertura, si bé les diferències no són significatives, observem que en els àmbits de fins a 20.000 habitants hi ha més proporció de casos en què participen més de 18 persones a les sessions de supervisió (tot i així, numèricament hi ha moltes menys respostes en aquesta franja de població, de manera que es tracta de només 3 casos). Alhora, permet veure que els únics casos (2 respostes) on es fan sessions amb menys de 6 persones pertanyen a àrees de més de 50.000 habitants.

Taula 12. Nombre de participants a les sessions de supervisió

	<i>Total</i>	<i>0-20.000 hab.</i>	<i>20.000-50.000 hab.</i>	<i>Més de 50.000 hab.</i>
<i>Menys de 6 persones</i>	1,9 %	0,0 %	0,0 %	2,9 %
<i>Entre 7 i 12 persones</i>	54,7 %	56,3 %	59,1 %	53 %
<i>Entre 13 i 18 persones</i>	40,6 %	31,2 %	40,9 %	42,6 %
<i>Més de 18 persones</i>	2,8 %	12,5 %	0,0 %	1,5 %

Font: elaboració pròpia (2018)

²¹ L'enquesta de coneixement i opinió de la supervisió de les persones col·legiades, de 2016, del Col·legi de Treball Social de Catalunya.

Aportem, però, una valoració de la Diputació de Barcelona, que com hem dit ofereix supervisió als equips d'àrees de menys de 20.000h de la seva demarcació territorial. Per raons de viabilitat econòmica de la supervisió s'han de fer agrupacions d'un mínim de 8 professionals i això implica que equips de treball reduïts hagin de fer grup amb professionals d'altres municipis propers. Els EBAS que hi participen ho valoren com a negatiu ja que preferirien fer grups de supervisió només amb els professionals de cada ajuntament.

Tots els enquestats han indicat que tant treballadors socials com educadors socials assisteixen a les sessions de supervisió. En canvi, només una tercera part ha dit que hi assisteixen els psicòlegs. I poc més del 20 %, els treballadors familiars.

En un 30 % dels casos assisteixen altres professionals a les sessions de supervisió. Concretament, personal d'administració, direcció i coordinació, o personal tècnic de suport (integradors socials, agents d'acollida, monitors...).

Taula 13. Perfils professionals dels assistents a les sessions de supervisió

	<i>% de casos</i>
<i>Treballadors/es socials</i>	100,0 %
<i>Educadors/es socials</i>	100,0 %
<i>Psicòlegs/es</i>	33,3 %
<i>Treballadors/es familiars</i>	20,4 %
<i>Altres</i>	30,6 %

Font: elaboració pròpia (2018)

Nota: els percentatges a cada fila representen les persones que han respost aquella opció, sobre el total d'enquestats. Així, cada fila es llegeix sobre 100; no se sumen les files per a un total global.

El perfil de treballadors/es socials i educadors/es socials integren les sessions en tots els segments de població de l'àrea de cobertura. Alhora, les ABSS de més de 50.000 habitants compten en major nombre de psicòlegs en les sessions, segurament perquè també és en aquests àmbits on els equips són més interdisciplinaris.

Assenyalem, també, que en tots els segments de població des de les àrees més petites a les més grans, quan en fa referència a altres professionals, hi assisteixen administratius, informadors, personal de recepció a les sessions de supervisió²². Aquesta dada ens pot indicar la importància que aquests rols professionals tenen en l'atenció a les persones i en la qualitat d'aquesta atenció. També aquests perfils professionals auxiliars estan necessitats de la supervisió per exercir de forma ajustada el seu rol de suport a la pràctica professional en la intervenció social.

Taula 14. Perfil professional dels assistents a les sessions de supervisió, segons nombre d'habitants de l'àrea de cobertura de l'àrea bàsica de serveis socials (percentatge de casos)

	0-20.000 hab.	20.000-50.000 hab.	Més de 50.000 hab.
<i>Treballadors/es socials</i>	100,0 %	100,0 %	100,0 %
<i>Educadors/es socials</i>	100,0 %	100,0 %	100,0 %
<i>Psicòlegs/es</i>	20,0 %	21,9 %	39,4 %
<i>Treballadors/es familiars</i>	20,0 %	34,4 %	14,1 %
<i>Altres</i>	40,0 %	25,0 %	32,4 %

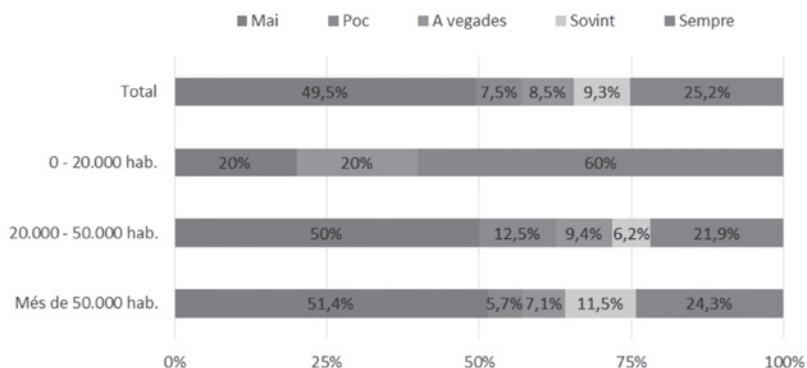
Font: elaboració pròpia (2018)

Nota: els percentatges a cada fila representen les persones que han respost aquella opció, sobre el total d'enquestats. Així, cada fila es llegeix sobre 100; no se sumen les files per a un total global.

La presència del coordinador/responsable de SSB en les sessions de supervisió ha estat un dels aspectes que indagava l'enquesta i que, després, ha estat present en els discursos dels professionals en els grups de discussió. Sobre els resultats de l'enquesta, cal destacar que pràcticament la meitat dels coordinadors/responsables no assisteixen regularment a les sessions de supervisió dels equips que dirigeixen. En canvi, el 25 % ha indicat assistir-hi sempre. És més gran la proporció de responsables que assisteixen poc o mai a les sessions (57 %) que la proporció de responsables que hi assisteixen sovint o sempre (34,5 %).

²² Aquesta informació l'hem obtinguda a partir de les respostes obertes que hem formulat en el qüestionari i que hem considerat que no era necessari posar la taula corresponent, si bé està en relació a la dada que hem reflectit anteriorment en parlar de qui integra els Equips de Serveis Socials Bàsics.

Figura 29. Presència dels coordinadors/responsables de SSB en les sessions de supervisió



Font: elaboració pròpia (2018)

Si bé, hem dit que en gairebé el 50 % dels enquestats no assisteix a les sessions de supervisió de forma regular el coordinador/responsable dels equips, observem que en el conjunt d'ABSS de menys de 20000 habitants és molt present la figura del coordinador a les sessions (un 80 % entre sovint i sempre), mentre que en els de més de 20.000 habitants es manté el 50 % que no hi assisteixen.

Altre cop és una dada que depèn de la complexitat i magnitud dels equips. En entorns més petits és més fàcil que el coordinador/responsable s'integri com a membre de l'equip d'intervenció.

En els grups de discussió, hem observat que no hi ha consens en la presència del coordinador/responsable de SSB a les sessions de supervisió, ja que hi ha diferents argumentacions que hem agrupat en arguments esgrimits a favor de la presència del coordinador i arguments desfavorables a la seva presència.

Els indicadors a favor s'agrupen en dos grans paràmetres:

- La presència del coordinador/responsable dels equips permet aportar la mirada de l'organització als temes que es treballen en la supervisió:

“En aquest cas va ser una proposta de la supervisora. Va considerar que era important que la coordinadora hi fos. Perquè moltes vegades a partir del cas o de

la situació que se supervisa es tracten temes que tenen a veure en com està organitzat l'equip, o amb l'organització, etc. I bé, és un moment de poder també fer aquesta aportació i aquesta mirada. I és un moment també de poder, a vegades, explicar, o de donar raons, o complementar amb una altra mirada que acaba d'il·lustrar. Crec que també ajuda a no perdre'ns. A vegades a la supervisió tendim a que tot sigui culpa de l'Ajuntament, o tot sigui culpa de l'EAI, o tot sigui culpa de no sé qui altre. I en aquest sentit trobo que ajuda a no perdre'ns. I el que depèn de nosaltres què és, i què és el que podem fer i el que no podem fer, amb el que tenim. També és un moment, a vegades, d'oportunitat d'explicar què passa en la institució, no?, a nivell de les decisions que es prenen, o que no es prenen.” [CP]

“Jo crec que la presència de la direcció a vegades aclareix certes coses. Hi ha una informació, una visió des de dalt, que segurament els professionals del dia a dia no tenen, o fins i tot comprometre-te’l a fer això o lo altre” [CG]

- Permet al coordinador donar sentit a la seva tasca que s'allunya de la intervenció social i, sentir que forma part de l'equip, necessitat que potser es fa més present en equips petits que alternen els càrrecs de coordinadors i que no es volen allunyar de la pràctica de la intervenció:

“Per mi és el moment del mes, gairebé, de dir... descobrir que sí que fem treball social, i Intervenció social. Ostres, tot això que gestiono, realment fan coses i serveix. Perquè de vegades en el dia a dia et quedes més amb... “tenim pressupost, no tenim pressupost, la llista d'espera...”. Però allò pel que suposa que estem aquí, hi és o no hi és?” [CP]

Els indicadors desfavorables s'agrupen en:

- L'espai de supervisió és privatiu pels professionals. Esdevé un espai de confiança entre els membres de l'equip que la presència del coordinador interferiria en l'espontaneïtat i reflexió:

“Em sembla bé no anar nosaltres a aquesta supervisió, perquè la impressió és que no només es treballen casos en la supervisió, sinó que surten dinàmiques -més del que ens pot semblar a priori- de relació entre ells, però també de relació amb la coordinació, de relació amb la direcció. (...) A la supervisió es troba un espai per poder explicar totes aquestes preocupacions, i totes aquestes coses que si hi hagués un coordinador segurament no sortirien,... és un espai també que està bé que sigui preservat d'aquesta manera.” [CG]

- La percepció dels professionals que l'espai de supervisió esdevingui un espai de control:

*"El tema de la paraula supervisió, jo recordo que al principi generava la contro-
vèrsia de "voleu supervisió per controlar-nos". Per nosaltres recordo que va ser
molt complicat, perquè els dèiem no!. És un espai per vosaltres, que nosaltres no
hi serem (...) per això mai hi han estat els coordinadors en l'espai de supervisió."
[CM]*

- Espai on no poden ser tractats aspectes de l'organització i de la seva di-
recció.

*"Bueno, direcció i gestió és una feina, que requereix unes coses, una planificació i
tot... I la intervenció, la part tècnica, és una altra." [CP]*

- Els coordinadors/responsables han de disposar d'espais propis de supervi-
sió del rol que exerceixen. Per altra banda, les funcions i responsabilitats de
cadascú ocupen un espai de temps.

*"És un espai també que està bé que sigui preservat d'aquesta manera, i pot ser
que nosaltres, els coordinadors, tinguem l'opció de fer supervisió per la nostra
banda." [CG]*

*"Jo, com a responsable també, vaig iniciar al mateix temps la supervisió. I la meua
experiència ha estat molt i molt útil. Molt i molt útil, perquè... És clar, ja estàs en
un altre nivell; i en un nivell més de posicionament a nivell de l'organització, de
posicionament vers l'equip, de posicionament amb els polítics, a l'exterior... I ha
servit doncs com per ubicar-me; per realment veure quin era el meu nord com a
direcció." [CP]*

*"M'ocuparia una cosa que en aquests moments no tindria temps, d'ocupar-me'n,
crec jo. Parlar massa de casos concrets! A veure, estaria bé, eh?, perquè aprens, i
estàs veient, i et situes. Però, clar, no és la meua feina. I llavors penso que m'ocupa-
ria amb una cosa que després tampoc podria exercir. Tindria una visió, però no...
Crec que és més útil ocupar-me, és a dir, supervisar la tasca de direcció. Fins i tot
em fa pensar que potser seria útil que diferents directors es poguessin supervisar
en grup." [CP]*

Senyalar que també hi ha aportacions que destaquen la importància de po-
der incorporar el coordinador/responsable de SSB a les sessions, en funció

de les necessitats de l'organització o del servei i, sobretot, de la maduresa dels equips. Hem evidenciat la necessitat dels coordinadors/responsables de SSB de tenir un retorn per part dels tècnics:

"Nosaltres des de la direcció mai hem sabut què es parlava allà, ni ho hem preguntat als supervisors. Però sí que és cert que hem demanat als tècnics un retorn, una posada en valor del temps que estaven destinant i de la feina que estaven fent." [CM]

Preguntats als coordinadors/responsables de SSB si s'estan supervisant en l'actualitat o s'han supervisat alguna vegada les respostes ha estat que la majoria (un 72 %) han estat supervisats al llarg de la seva trajectòria professional, la qual cosa facilita que puguin fer-se càrrec de la importància d'aquest espais pels equips de professionals. En els grups de discussió s'ha posat en evidència la necessitat de comptar amb espais d'assessorament i supervisió dirigits als comandaments de manera separada dels EBAS.

Així expressaven els seus objectius de sentir-se que també formen part d'un equip:

"Treballar una mica la possibilitat que ens presentem com un equip que a vegades ens costa ser-ho." [CM]

"Jo parlo per la meua experiència que ara estic fent supervisió de caps i estic súper contenta, la veritat. En un grup de caps que fa la Diputació de Barcelona; són responsables de diferents ciutats i ajuntaments." [CG]

"Jo també el que valoro molt a nivell personal és la supervisió que estem fent els coordinadors perquè participem diferents ajuntaments de població semblant i com mínim també poses cara als companys i a més a més ho fem a Barcelona, desconnectes també..." (Comenten totes que això ajuda...). [CG]

"Estem súper contentes, portem dos anys. Havia estat una demanda de fa molt de temps, molt col·lectiva entre comandaments. Fins i tot s'hauria de fer per altres comandaments que formen part de l'estructura. És molt important la supervisió pels caps que porten els equips però també hi ha altres comandaments que requeririen aquesta supervisió... l'avaluació de l'any passat era molt bona." [CG]

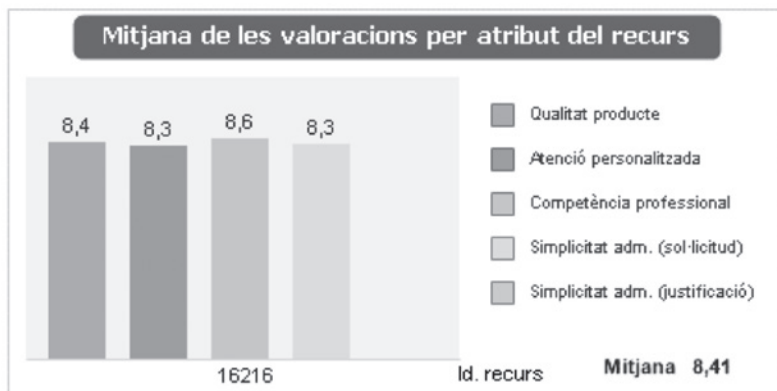
Figura 30. Supervisió dels coordinadors/responsables de SSB



Font: elaboració pròpia (2018)

Tal com hem assenyalat en l'apartat 2.7, la Diputació de Barcelona ofereix un servei de Supervisió per a responsables directes d'un equip de professionals de serveis socials bàsics que no desenvolupin tasques d'atenció directa²³. Creiem convenient presentar quin és el nivell de satisfacció dels 39 responsables (dels 65) que van rebre supervisió i que varen respondre l'enquesta de la Diputació de Barcelona:

Figura 31. Mitjana de les valoracions per atribut del recurs (2016)



Font: Anàlisi de les enquestes de satisfacció de la Supervisió per a responsables tècnics de serveis socials bàsics (2016). Document facilitat per la Diputació de Barcelona.

²³ Adreçat a ajuntaments de municipis de més de 1.000 habitants, consells comarcals, mancomunitats, comunitats de municipis, consorcis locals i agències.

Valoren com a dificultat el lloc físic on es realitza la supervisió de responsables. El lloc físic té a veure amb la composició del grup de comandaments que assisteix a la supervisió que en molts casos centralitzen a Barcelona perquè és més fàcil arribar-hi per la majoria dels assistents que fer rotatives les sessions en el lloc de treball dels assistents.

4.4. Els continguts treballats en la supervisió

Com veurem en aquest apartat existeix un consens molt generalitzat, tant en les enquestes com en els grups de discussió, que els principals continguts que es treballen en la supervisió en els EBAS actualment a Catalunya estan orientats al treball de casos o situacions individuals (94,4 %), seguit del treball propi dels equips i de l'estructura organitzativa i els seus efectes en l'equip i en la pràctica professional. En canvi és menys rellevant el treball sobre intervencions comunitàries o altres continguts.

Taula 15. Continguts de la supervisió

	% de casos
<i>Treball sobre casos o situacions individuals</i>	94,4 %
<i>Treball sobre situacions d'intervenció en grups</i>	22,2 %
<i>Treball sobre intervencions comunitàries</i>	2,8 %
<i>Treball del propi equip de serveis socials bàsics</i>	56,5 %
<i>L'estructura organitzativa i els seus efectes en l'equip i en la tasca professional</i>	35,2 %
<i>Altres</i>	3,7 %

Font: elaboració pròpia (2018)

Nota: els percentatges a cada fila representen les persones que han respost aquella opció, sobre el total d'enquestats. Així, cada fila es llegeix sobre 100; no se sumen les files per a un total global.

El 34,3 % dels enquestats han senyalat que el contingut del treball és només sobre casos o situacions individuals. La resta han marcat altres continguts possibles com la intervenció grupal, comunitària, l'estructura organitzativa i els seus efectes en l'equip i en la tasca professional.

D'aquests resultats se'n desprèn que el contingut de les sessions de supervisió que està més generalitzada és el de casos malgrat que també és reconegut que en les sessions són aollits i tractats altres temes de posicionament professional, d'estructura organitzativa o de cura de l'equip que són rellevants per la seva significació i influència en l'organització de l'equip i en la millora de la tasca.

En els discursos dels grups de discussió, s'accepta que de forma majoritària s'hagi tendit al treball de cas en les supervisions. Alguns dels arguments, sobretot en localitats més reduïdes on els equips estan més dispersos, tenen a veure amb la càrrega de feina i la manca d'espais (serveis i recursos de suport al que ens hem referit anteriorment):

"Nosaltres la supervisió la utilitzem per treballar casos. No hem fet supervisió d'equip. A nivell professional ens aporta molt, perquè normalment als casos es treballen molt conjuntament amb diferents professionals de l'equip. Pot ser perquè estiguem estancats, perquè un té una visió del cas i un altre una altra. O perquè costa també trobar espais, pel volum de feina que hi ha en el dia a dia, per parar-te a pensar i reflexionar sobre aquell cas, aquell històric, i parar-te a pensar. Fins i tot perquè altres membres de l'equip hi participin, valorem que aquests espais donen peu, no només a que vingui una persona externa que també ens doni la seva visió, sinó que també altres persones de l'equip que no hi participen, o que normalment no estan en aquell cas, ens donin també la seva opinió. I això en el dia a dia per desgràcia no ho podem fer, perquè el volum de feina que tenim no ens dona lloc a aquest espai. Llavors, per nosaltres és súper important." [CP]

"Bueno, i ara com que l'equip és gran hem pogut fer dos grups de supervisió. I llavors hi ha els que fan més gestió d'emocions i els que treballen la part més tècnica. Però sí que els últims anys hem tingut un tipus de supervisió molt tècnica i molt de casos." [CP]

Però també s'evidencia, en els discursos, la necessitat d'enfocar-la cap a la supervisió d'equip:

"Una supervisió d'equip. O sigui, de la dinàmica de l'equip i no tant del treball o de la nostra intervenció amb ciutadans. Perquè penso que es confonen termes, hi ha

coses que s'han de discutir en reunions d'equip i coses que s'han de portar a supervisió, però de vegades queda tot barrejat.” [CG]

O també, cap a projectes col·lectius o de grup:

“... però que ens costa sortir del cas individual... que a vegades es pot supervisar un projecte i no tant l'equip que també hi pot haver la situació, però utilitzar-ho més enllà de la supervisió del cas individual.” [CG]

“La possibilitat que el fet de fer supervisió per altres àmbits. O sigui en projectes que ja porten temps i que se'ls pugui donar una altra visió. Amb el treball en grups, per exemple, nosaltres treballem tot el tema de l'accés als serveis socials ho fem en grups. Llavors, el poder aprofundir des d'una altra perspectiva i una altra vessant penso que és força important.” [CG]

O, fins i tot hi poden tenir cabuda aspectes de l'organització interna que ajudin a la comprensió dels diferents moments en què transiten els equips:

“Hem treballat altres temes, com és el clima dintre de l'equip, els límits... de quin és el límit de serveis socials i la relació amb altres serveis. Però sobretot, de com ens hem de posicionar els serveis socials davant un altre servei com pot ser l'EIA, o pot ser problemes que tinguem... amb el CESMA... amb l'ambulatori...” [CG]

En aquest sentit, és present sempre en el discurs que la supervisió s'ha anat acomodant als diferents moments i dinàmica de la pròpia organització i també a la trajectòria dels diferents membres de l'equip en l'organització, així com també a la maduresa dels equips. Així en diferents moments s'ha passat del treball de cas, al treball de qüestions més emocionals dels equips, a temes de cultura organitzacional, etc.

En la reunió amb la comissió de supervisió²⁴ ens constaten que el fet d'incorporar altres professionals a la supervisió (supervisió de grup) pot ser un desencadenant d'ampliar els continguts a tractar en les sessions. Elements d'organització i/o coordinació entre equips, de la relació de l'equip amb la Institució o de projectes conjunts són alguns dels temes rellevants. En canvi quan són diferents equips de serveis socials bàsics que comparteixen grup, els eixos del contingut acostumen a ser sobre casos.

²⁴ Reunió de contrast amb la comissió de supervisió del Col·legi de Treball Social de Catalunya (24/05/2018).

Presentem un resum de les experiències de dues coordinadores/responsables de SSB participants en els grups de discussió:

“La supervisió va passar per diferents moments. Hi va haver un moment de supervisió de casos... que no li vam saber trobar el profit perquè semblava que el que es treballava en supervisió ja es treballava dins els mateixos equips. (...). I es va canviar la supervisió cap a una orientació més emocional, més d'obrir-nos. Parlo de la maduresa d'aquell grup. Els grups eren molt madurs i per tant es podia treballar. Vam tenir un supervisor que vam treballar tots els temes sistèmics, de constel·lacions familiars... i realment van ser tres anys d'una aportació molt bona per tothom. (...). De moment s'està consolidant.... però és una supervisió no tant de casos sinó més d'emocions.” [CM]

“També hem passat per diferents etapes. En una etapa inicial vam començar fent anàlisi de casos, amb el psicòleg del propi servei, que estava fent tasques de suport. I amb el temps, no molt temps després vam a simultaniejar les dues coses. És a dir, vam mantenir un espai amb el psicòleg del propi servei amb el que manteníem el tema d'anàlisi de casos, principalment perquè els equips bàsics van començar a créixer de manera exponencial -jo vaig entrar al servei que hi havia 7 persones i ara som prop de 90-, vull dir que cada persona ha entrat en fases diferents, amb coneixements, amb experteses diferents i, per tant, pensàvem que per poder mantenir el relat de la cultura institucional, per una banda, i tot el tema de tècniques era important conservar aquest espai d'anàlisi de casos (...). Després vam incorporar de la mà de la Diputació de Barcelona, el que va ser la supervisió que també era d'anàlisi de casos, perquè era el producte que ens oferia la Diputació. Però després vàiem que a mesura que els equips tenien una certa maduresa, i el treball interdisciplinari era molt més intens, doncs no calia tant aquest aspecte (més que res perquè ja estava cobert per altres vies), i es va entrar a treballar més aspectes relacionats amb la figura professional, amb els canvis institucionals, posicionaments, el tema de les emocions” (...). Ara tenim tres espais de supervisió.” [CM]

Aquesta última aportació ens remet a certs condicionants; es tracta de les característiques de la convocatòria de la Diputació de Barcelona per poder accedir al finançament per part d'aquesta administració.

Un element que va establir debat en els grups de discussió va ser la necessitat de recollir el material emergent de les sessions de supervisió, d'estructurar per escrit allò que s'està treballant a les sessions, com a una estratègia de retorn a l'equip. Ho recollim com una estratègia de futur que incideix de ple en la conveniència de revisar i/o avaluar els espais de

supervisió alhora que generar nou coneixement del que volem construir en aquest espai per a la millora de la pràctica professional.

En la reunió de contrast amb la comissió de supervisió del Col·legi de Treballadors Socials de Catalunya ens comentaven la necessitat d'elaborar síntesis, conclusions de les supervisions amb la finalitat de generar un "banc de tècniques" que permetessin aplegar i/o recollir teòricament idees, consells per la intervenció social.

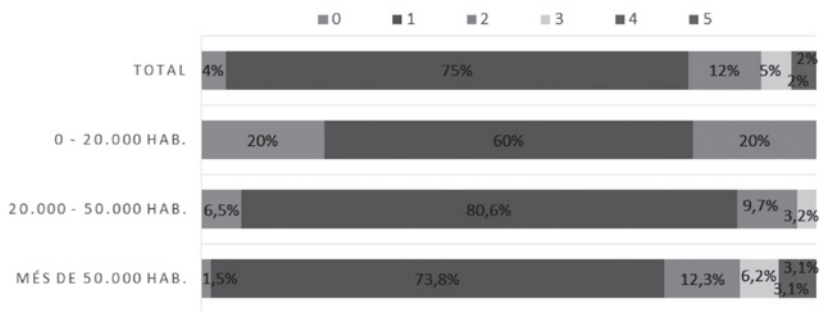
"Jo sí que veig que les coses que no aconseguim escriure, i donar-los-hi una lògica... El rendiment que en treus a més llarg termini val molt la pena, haver de deixar de fer, de fer, de fer, de fer, per escriure-ho, estructurar-ho bé, i avançar." [CP]

4.5. El/la supervisor/a: perfil i formes de contractació

L'àmplia majoria dels enquestats compten amb un únic supervisor als seus equips bàsics d'atenció social (75,2 %). Prop del 12 % de les respostes ha indicat tenir dos supervisors, mentre que són minoritaris els casos en què els equips tenen 3 o més supervisors (9 %). Si tenim en compte les diferents àrees de cobertura, les de més de 50.000 habitants disposen generalment de més d'un supervisor, ja que normalment també és més elevat el nombre d'equips; tots els casos en què hi ha 3 o més supervisors/es són ABSS de més de 50.000 habitants.

D'altra banda, no hi ha cap cas en què s'hagi manifestat no disposar de cap supervisor/a. Hi ha hagut 4 respostes en què s'ha indicat no tenir cap supervisor/a a l'equip, però considerem que aquests casos han volgut reflectir que la figura del supervisor/a no és un membre permanent o orgànic de l'equip, sinó extern (especialment si tenim en compte que la majoria d'aquestes respostes pertanyen a responsables d'àrees de cobertura de poblacions de fins a 20.000 habitants).

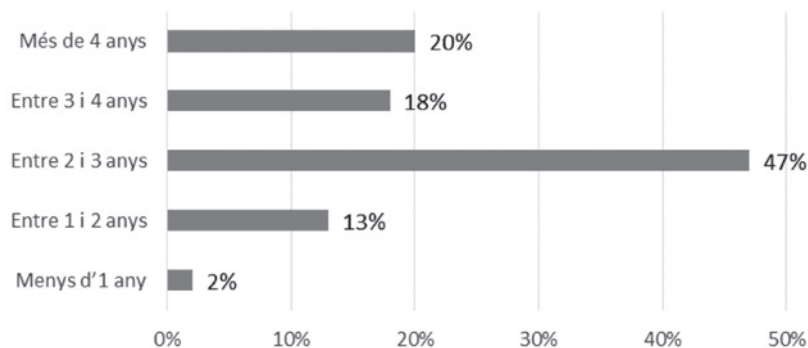
Figura 32. Nombre de supervisors amb què compten els equips



Font: elaboració pròpia (2018)

La permanència en el temps d'una mateixa persona supervisant un equip té tendència a ser més aviat alta. Gairebé el 47 % dels enquestats manifesten que tenen el mateix supervisor 2 o 3 anys; el 20 %, més de 4 anys. En la resta, la durada és de com a mínim 1 any, i gairebé sempre arriba a 2.

Figura 33. Temps de permanència del mateix supervisor en un equip



Font: elaboració pròpia (2018)

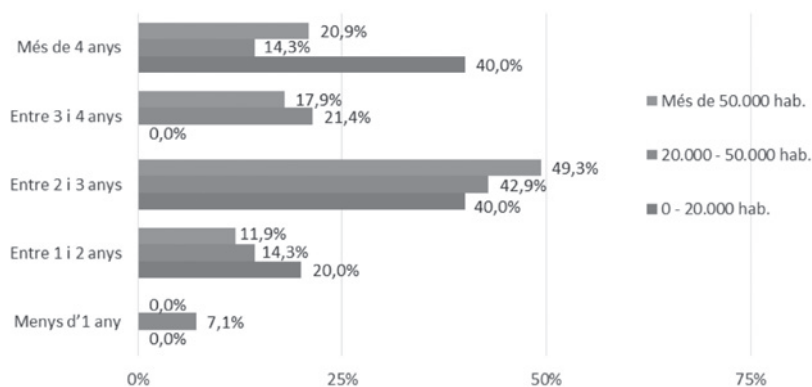
Si distingim per segments de població, el resultat coincideix amb les dades que presenta la figura 33: 2 o 3 anys és la permanència més significativa en els tres segments. Tot i així, es pot observar que tenir el mateix supervisor més de 4 anys es produeix més significativament en àrees bàsiques de poblacions de més de 50.000 habitants. Aquesta dada reafirma la necessitat de poder mantenir una permanència alta del supervisor en els equips.

També en les reflexions dels grups de discussió es comenta la importància que el/la supervisor/a pugui tenir una permanència alta ja que permet conèixer millor les particularitats de cada servei i de la institució, malgrat que també s'advertia de la necessària renovació. Així, també s'ha coincidit en que la persona que supervisa ha de poder canviar al cap d'un període de temps, bé perquè hi pot haver un esgotament de tipus metodològic que incideix en la qualitat de l'espai de supervisió, bé perquè l'equip necessita nous enfocaments.

"Hi ha un temps de la supervisió on esgota el supervisor. Hi ha un punt en que la gent està bé, que els agrada, però que notes que necessites algun canvi." [CG]

"El que passa és que hi ha un temps d'esgotament, per molt bé que vagi amb el supervisor." [CG]

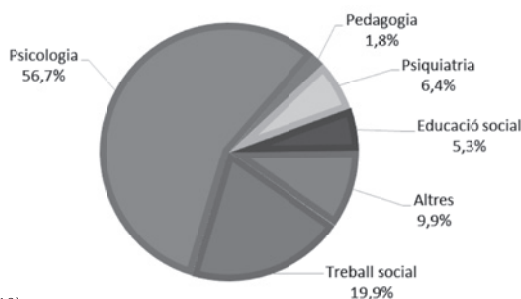
Figura 34. Permanència del mateix supervisor en un equip, segons nombre d'habitants de l'àrea de cobertura de l'ABSS



Font: elaboració pròpia (2018)

Un altre aspecte interessant d'analitzar en relació a la figura del/la supervisor/a és la seva formació, tant en titulacions universitàries com en altres formacions més especialitzades. Hem preguntat als coordinadors/responsables d'equip quina era la formació de la persona que feia el servei de supervisió. En cas que els equips comptessin amb més d'un supervisor, es preguntava per la formació de cadascun d'ells (per tant, el total de supervisors és més gran que el total de persones que van respondre la pregunta). La figura següent mostra la distribució dels diversos tipus o perfils de formació que s'han indicat per al conjunt de supervisors que actualment duen a terme el servei als equips enquestats.

Figura 35. Titulació i/o formació dels supervisors externs



Font: elaboració pròpia (2018)

Com podem veure en aquesta taula, els supervisors/es tenen majoritàriament formació en Psicologia i en Treball Social. Recordem que no totes les ABSS compten amb un professional de la psicologia dintre els seus equips. A través de la supervisió poden integrar la seva perspectiva professional: "Igual la visió des d'una altra disciplina ajuda a veure les coses des d'una forma diferent".

També s'han especificat altres formacions que complementen el coneixement disciplinar. Les formacions complementàries més freqüents són: *coaching* d'equips, programació neurolingüística (PNL) i teràpia breu, teràpia familiar sistèmica i *counselling*.

Al marge de la titulació les coordinadores/responsables de serveis socials bàsics participants, en els grups de discussió es manifesta en que els coneixements fonamentals que ha de tenir la persona que supervisa tenen a veure

amb el context de l'àmbit social, és a dir, han de ser coneixedores dels serveis socials.

En aquest punt coincideixen els resultats obtinguts en la consulta a les col·legiades consultades a través de l'enquesta de coneixement i opinió de la supervisió que ha realitzat el Col·legi de Treball Social de Catalunya l'any 2016 i que ens ha servit de contrast per a l'estudi. S'hi explicita que, si bé no es considera imprescindible la titulació de treball social per supervisar els professionals de serveis socials, la gran majoria estimen que el fet d'estar titulat en treball social i conèixer aquest àmbit afavoreix una millor identificació professional, i creuen que es dona una millor comprensió de la tasca que es realitza. Una majoria de respostes de l'enquesta col·legial també apelen a la necessitat de conèixer l'àmbit de treball dels serveis socials però també reconeixen que és útil disposar d'altres coneixements per poder fer una bona anàlisi de les intervencions.

"El supervisor ha de tenir almenys uns coneixements del què són els serveis socials, de la dinàmica que es pot crear en serveis socials. (...) D'un supervisor que vam tenir els professionals n'estaven contents perquè deien que hi havia una estimulació de coneixements, perquè jo crec que era una persona que tenia molt de coneixement de base molt sanitària i ens podia ajudar a entendre certs comportaments de certes persones i dinàmiques familiars. Però per una altra banda, molts professionals, la reflexió que feien és: no coneix la nostra realitat diària." [CG]

També es valora com important la capacitat de la persona que supervisa de prendre distància de la tasca professional del dia a dia:

"El supervisor ha de poder tenir perspectiva i posar una distància, però la distància d'una persona que hagi fet treball social pot ser tant o més que la d'altres disciplines, perquè estem parlant de la distància del dia a dia, de la distància de la trinxera, per tant una persona de treball social que supervisa ho està aportant des d'un altre punt de vista." [CG]

El perfil de la persona que supervisa també pot estar condicionat per l'especialització dels equips a supervisar, donat que els àmbits d'intervenció dels EBAS són polivalents però alhora s'organitzen per àmbits (infància, gent gran...). Se sosté la idea que no tots els supervisors/es poden supervisar totes les situacions o qualsevol de les demandes dels equips:

"L'equip d'infància s'està supervisant amb una persona de l'Hospital Sant Joan de Déu, per exemple, especialitzada en temes d'infància. Perquè l'equip volia aprofundir

sobretot en temes de maltractament, d'abusos, etc. Volem aquest perfil de supervisor perquè tenim un volum de casos molt en aquesta línia.” [CM]

“Algun supervisor ens ha dit: «Crec que en el moment en què està l'equip, ja no soc jo la persona adequada». Nosaltres en aquesta revisió que us deia anual de final d'any, intentem veure perquè ens ha servit la supervisió i què és el que volem treballar de cara a l'any següent. I la mateixa supervisora en un moment determinat ens ha dit: «Mira, crec que hem arribat al final i que ara n'heu de buscar una altra». O de vegades nosaltres hem «notat» l'esgotament de l'equip amb algun supervisor en concret, i aleshores hem valorat la possibilitat de fer aquest canvi.” [CM]

Algunes de les coordinadores/responsables de SSB de territoris més reduïts ens han fet referència a la “supervisió amb el col·legi de Treballadors/es Socials”. Han posat en relleu que són supervisors amb dinàmiques diferents:

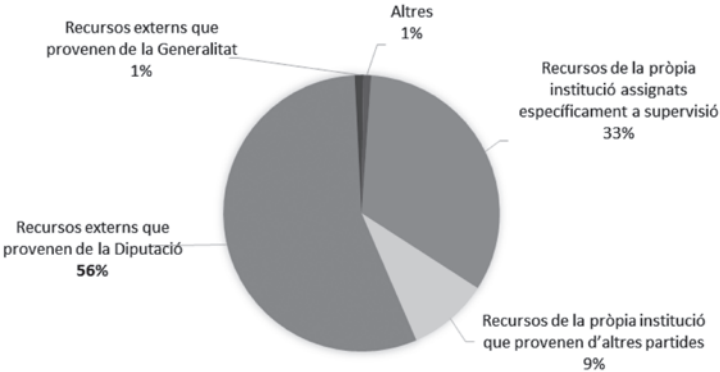
“(…) de repent ara fem supervisió amb el col·legi d'assistents socials, perquè ens han ofert supervisió amb el col·legi. Doncs, tots una mica a quadros, perquè són supervisors diferents, i mentre una va començar dient només casos, l'altra va dir parreu del que vulgueu, i cada equip ha anat explotant el que li ha semblat. I la dels casos, també ha agradat molt, perquè ella ha marcat unes línies molt clares i ha aclarit moltes situacions i ha donat peu a que es pugui parlar. I la que ha treballat tot el tema d'emocions i de relacions, doncs, també. És una persona que ha estat molt ben acceptada. Són dues persones molt versàtils que ens han permès treballar, adaptar, parlar i sortir. Amb això la gent està bastant contenta.” [CM]

4.6. Finançament de la supervisió

El finançament de la supervisió, és a dir, el com i qui assumeix el cost econòmic que té la supervisió dels equips bàsics d'atenció social (EBAS) a Catalunya, és el principal factor determinant de la seva existència. Ja hem vist en apartats anteriors que no totes les ABSS estan en igualtat de condicions respecte a l'accés a les possibilitats de finançament, que no tots els polítics entenen per igual què és ni la necessitat de la supervisió i, per tant, esdevé un element de diferenciació.

A la figura 36 podem veure que, a Catalunya, la supervisió és una activitat finançada en més d'un 55 % per les diputacions. També és significatiu que més d'un 42 % de recursos provenguin de la pròpia institució que contracta la supervisió.

Figura 36. Formes de finançament de la supervisió



Font: elaboració pròpia (2018)

Malgrat que hem dit que hi ha diferències segons territoris o àmbits de cobertura de les ABSS, tots ells coincideixen en utilitzar les dues vies de finançament descrites.

Taula 16. Formes de finançament de la supervisió, segons nombre d'habitants de l'àrea de cobertura de l'ABSS

	0 - 20.000 hab.	20.000 - 50.000 hab.	Més de 50.000 hab.	Total
Recursos de la pròpia institució assignats específicament a supervisió	20 %	18,8 %	40,6 %	33,1 %
Recursos de la pròpia institució que provenen d'altres partides	0 %	6,3 %	11,6 %	9,4 %
Recursos externs que provenen de la Diputació	80 %	68,8 %	47,8 %	55,7 %
Recursos externs que provenen de la Generalitat	0 %	3,1 %	0 %	0,9 %
Altres	0 %	3,1 %	0 %	0,9 %
Total	20 %	18,8 %	40,6 %	100 %

Font: elaboració pròpia (2018)

Al llarg dels anys han estat vàries les estratègies de finançament que s'han utilitzat, sobretot en territoris i administracions locals més petites. Destaquem la de buscar finançament en altres partides o conceptes dels pressupostos de les administracions locals:

"(...) de rascar partides d'aquí, d'allà (...) Estàs molt limitat econòmicament (...) No tenim partida de formació de l'àrea... Hi ha una formació que està a l'Ajuntament, i recursos humans no és un tema que acabi d'entendre una mica bé." [CM]

"Que majoritàriament hem fet supervisió finançada des de la Diputació. Quan s'ha finançat des de l'Ajuntament ha estat com a formació, no com a supervisió (...) En funció del pressupost hem fet uns grups. Quan es va tenir pressupost més estès hem pogut anar oferint supervisió a grups naturals de treball i si el pressupost era més curt, hem barrejat equips." [CM]

Com veiem en aquestes aportacions, la partida dels pressupostos en "formació", ha estat una opció en moltes ABSS. La valoració no sempre és positiva, ja que es consumeix el pressupost en supervisió a costa de renunciar a altres espais de formació i, generalment és una partida per tots els professionals de l'administració (de totes les àrees i categories professionals) i sempre és insuficient:

"A nivell pressupostari hem de buscar, ens ho hem d'inventar una mica. Perquè és clar, no tenim aquesta partida. Ni per part de Generalitat! Amb la Diputació també ho hem estat treballant en el que passa que no diem "espai de supervisió" sinó "espai de formació" perquè entra dins el seu catàleg de formació. Però és clar, estem fent supervisió encoberta. Però no és això. Es tracta de crear un espai, com a tal, de formació a part." [CP]

"La partida de formació pot sostenir la supervisió conceptualment. Des del punt de vista conceptual, la supervisió pot estar en l'àmbit de la formació. Això seguríssim. Però, l'altra és com se sosté econòmicament, això sense menjar-se tota la que seria la formació en tècniques variades. A nivell de formació hi ha... un capítol que està reconegut, ningú ho qüestiona, i hi ha unes hores. Diuen: hi ha unes hores..., s'estipula, 30, 20... I això no costa, això existeix. Però això no hi és en supervisió." [CP]

També, s'aprofiten estratègies per utilitzar finançament d'altres serveis del Departament d'Afers Socials, Treball i Família, com és aquest cas en què el

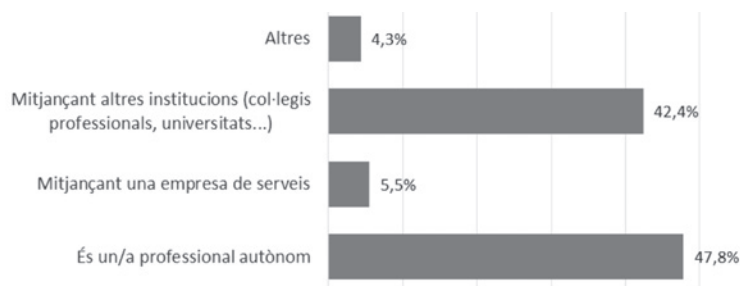
finançament ve de la DGAIA i permet cobrir els costos de la supervisió als equips d'infància:

"Als serveis socials bàsics no tenim supervisió des de fa molts anys. Enguany, amb els pressupostos que estem negociant per al 2018, hem pogut introduir el pressupost de supervisió dels equips d'infància. Per què? Perquè la DGAIA ens dona diners, entre cometes, i sí o sí l'he pogut ficar. Perquè al Consell no li costa un duro." [CP]

Hem preguntat quines són les principals formes de contractació del/la supervisor/a que s'utilitzen actualment a Catalunya i veiem que es realitza bàsicament de dues formes:

- mitjançant la contractació de professionals autònoms i,
- mitjançant altres institucions que fan de mediadors en la contractació: col·legis professionals, universitats...

Figura 37. Contractació del supervisor



Font: elaboració pròpia (2018)

Una fórmula molt usada actualment en la contractació és a través de convenis amb la Diputació de Barcelona²⁵, a través del Col·legi Professional de Treballadors Socials. De forma molt excepcional poden ser treballadors dels propis municipis qui fan de supervisors i sempre en municipis molt grans.

²⁵ Segons la documentació facilitada per la Diputació de Barcelona i d'acord a les dades d'avaluació facilitades pels equips que participen en el seu servei de supervisió, la limitació pressupostària també esdevé una dificultat per ells, en tant que impedeix augmentar el nombre d'hores de les sessions i garantir la continuïtat del servei durant tot l'any.

En el debat dels coordinadors/responsables de SSB, s'ha fet palès de forma contundent que la forma de finançament més esperada és la d'incloure la supervisió dins del contracte programa. El reconeixement de la supervisió en la llei de Serveis Socials de Catalunya possibilita encara més la seva inclusió en el contracte programa de serveis socials.

4.7. Valoracions generals **sobre l'impacte de la supervisió**

Aquest apartat té la voluntat de sintetitzar tot el que hem presentat en els anteriors, incidint més en qüestions que entenem que són globals: l'aportació de la supervisió, la satisfacció respecte de la supervisió i la seva utilitat. Per tant, d'alguna manera hem demanat als coordinadors/responsables de serveis socials bàsics, tant en l'enquesta com en els grups de discussió, la seva valoració respecte de l'impacte de la supervisió²⁶.

Per a la comprensió i l'anàlisi hem de considerar allò que ens han expressat en diferents ocasions:

“Es fa molt difícil avaluar objectivament l'impacte. Segur que ajuda a professionalitzar però no tinc dades per a validar-ho.” [CG]

“(…) la necessitat de buscar indicadors per avaluar la supervisió.” [CM]

4.7.1. Valoració de les principals aportacions de la supervisió

Perquè els coordinadors i/o responsables valoressin les principals aportacions que, consideraven, la supervisió havia aportat als seus equips, es va oferir una sèrie de conceptes que havien de puntuar, amb una escala de *gens* (valoració més baixa) a *molt* (valoració més alta).

²⁶ En els diferents apartats d'aquest capítol hem presentat algunes de les expressions de les participants en els grups de discussió que reforcen l'anàlisi de l'impacte percebut de la supervisió dels equips bàsics d'atenció social (EBAS) a Catalunya.

Els resultats ens indiquen que la supervisió ha aportat millores en quatre àmbits diferents: l'àmbit tècnic, el treball interdisciplinari, la reflexivitat i el benestar professional:

- **Àmbit tècnic:** un 80,5 % dels coordinadors/responsables dels equips manifesten que els seus professionals han millorat tècnicament les seves intervencions i s'ha de revertir en les millores en la qualitat de l'atenció a les persones. Els coordinadors/responsables de serveis socials bàsics manifesten:

"Més cohesió tècnica i professional dels equips i més coneixements d'uns respecte els altres." [CM]

"Que professionalitza, un espai que professionalitza. Un espai motivador. I, després, de com està organitzat, és que amb aquesta tria pots anar triant diferents enfoc: ara sistèmic, ara analític, i anar provant també diferents... enfocaments." [CP]

"L'empoderament professional que suposa això. Després, el reconeixement personal davant de la casa. I parlo de les relacions!" [CP]

- **Treball interdisciplinari:** un 65 % considera que ha suposat una millora bastant o molt important. És també un aspecte molt present en els cursos dels grups de discussió:

"La seguretat professional. L'equitat entesa com a que, si es consensuen les intervencions, tothom treballarem en la mateixa línia." [CP]

"L'espai de l'equip, el fet de poder trobar un lloc sense distorsions i poder gaudir i treballar en el cas. L'aportació metodològica, tant de l'equip com del professional extern que comparteix l'espai. I la trobada de diferents professionals que aporten diferents mirades al que és el treball del cas." [CP]

- **Reflexió i transferència** de coneixement a altres casos: per un 93,4 % ha augmentat la reflexivitat, i un 82 % reconeix la transferència de coneixement a altres situacions. Aquesta aportació ha estat la més ben valorada. Igualment, apareix en els grups de discussió:

"I també, el fet com a positiu, de compartir el coneixement entre tots els que estem allà en la intervenció." [CP]

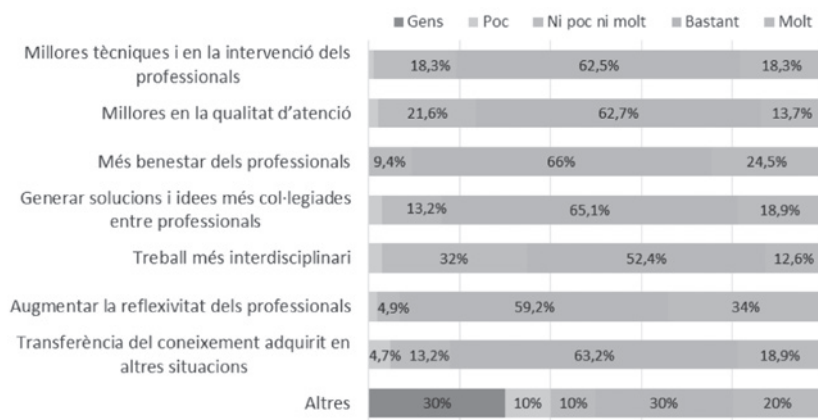
“La reflexió; aquest aprenentatge compartir, la construcció de coneixement compartida; i el creixement professional.” [CP]

- Benestar professional: ha estat molt ben valorat com aportació de la supervisió. Un 90,5 % dels participants expressen major benestar professional.

Els coordinadors/responsables dels equips manifesten:

“La supervisió actualment està enfocada en cuidar-se un mateix per poder ajudar els altres, a través de situacions de dia a dia laboral, es treballa a revisar-te tu mateix i aprendre a saber on ets i on vols ser.” [CG]

Figura 38. Aportacions de la supervisió

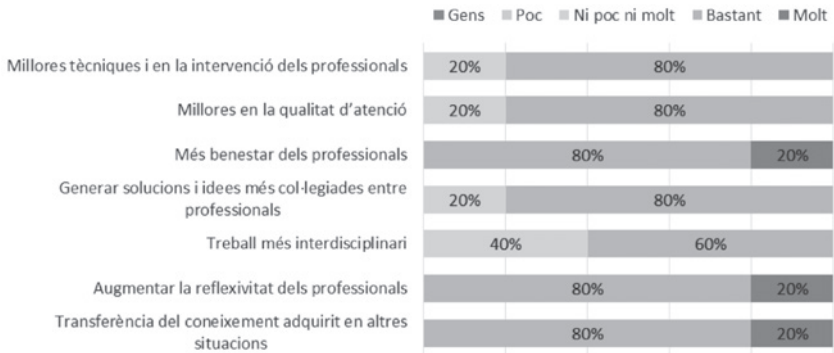


Nota: no apareixen els percentatges inferiors al 3 %

Font: elaboració pròpia (2018)

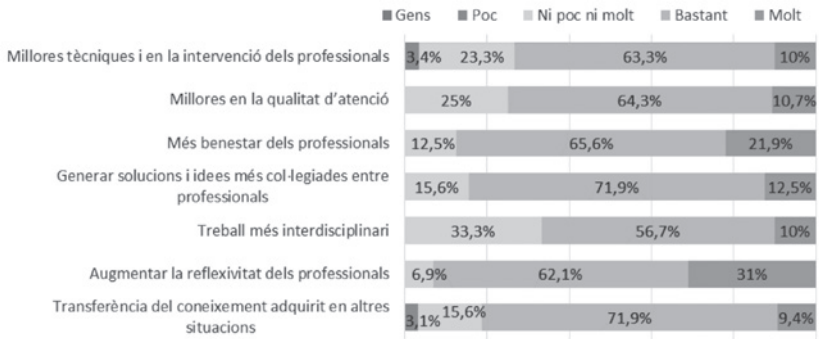
Hem considerat interessant observar, també en aquest cas, si hi ha diferències significatives en les aportacions que es valoren de la supervisió segons el nombre d'habitants de l'àmbit de cobertura de les ABSS. A les figures 39, 40 i 41 es pot observar la distribució de les aportacions de la supervisió (com hem vist a la figura 28), segons els segments de població o nombre d'habitants de l'àrea de cobertura de l'àrea bàsica de serveis socials.

Figura 39. Aportacions de la supervisió (ABSS 0-20.000 habitants)



Font: elaboració pròpia (2018)

Figura 40. Aportacions de la supervisió (ABSS 20.000-50.000 habitants)



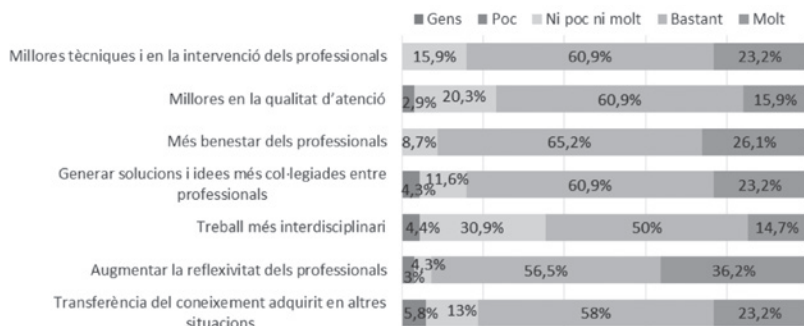
Font: elaboració pròpia (2018)

En termes generals, destaca que en les ABSS de fins a 20.000 habitants cap aspecte s'ha valorat com a gens o poc rellevant. En tots tres segments de població els conceptes s'han valorat majoritàriament com a bastant relle-

vants, amb distribucions que recorden la descrita per al conjunt de respostes. Destaquem algunes diferències significatives:

- Milliores tècniques en la intervenció. Si bé, com hem dit, és una de les aportacions més valorada, observem que en les ABSS d'entre 20.000 i 50.000 habitants és lleugerament més baix el % de valoració positiva, respecte de la resta.
- Més benestar professional. Es valora com a positiu en el 100 % de les ABSS de menys de 20.000h, seguit amb un 91,3 % en les de més de 50.000h.
- Treball més interdisciplinari, no són significatives les diferències, però es confirma que en tots els territoris és l'aportació que menys valoració % té, sempre en relació a la resta
- Augment de la reflexivitat dels professionals, molt ben valorada per tots, si bé destaca el 100 % en les ABSS de menys de 20.000 habitants.
- Transferència de coneixement. És més elevada la valoració positiva a nivell % en les ABSS de menys de 20.000h (100 %) i en les de més de 50.000 habitants.

Figura 41. Aportacions de la supervisió (ABSS de més de 50.000 habitants)



Font: elaboració pròpia (2018)

Destaquem que en els grups de discussió s'ha fet molta referència a la "generació i transferència de coneixements", referint-se a l'aportació a l'anàlisi de casos. S'ha reflexionat molt sobre la necessitat de l'avaluació de la supervisió i el seu impacte en les famílies i persones, així com en la necessitat de generar documents de transferència d'aquests aprenentatges i aportacions. Valorem que és un aspecte a considerar en les propostes de futur per a la millora de la pràctica de la supervisió a Catalunya.

L'enquesta incorporava també una altra aproximació per valorar l'impacte de la supervisió, a través d'un nou conjunt de conceptes sobre els que valorar com hi ha contribuït la supervisió. Aquest conjunt de conceptes o característiques interpel·len més a la subjectivitat i, segurament, a la concreció de l'impacte en el benestar dels professionals.

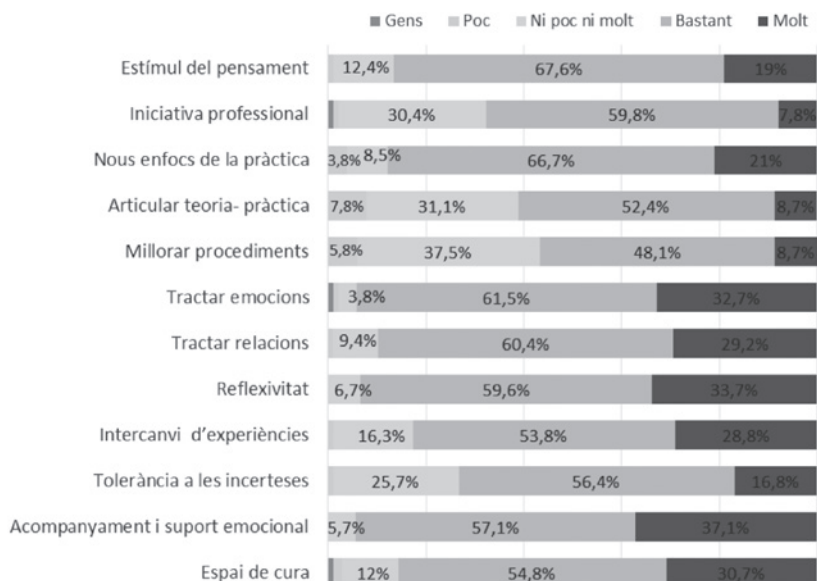
Les contribucions més ben percebudes han estat (incorporem l'anàlisi segons nombre d'habitats de les ABSS, quan es considerin significatives, d'acord als gràfics que presentem):

- L'acompanyament i el suport emocional junt amb el tractament de les emocions, ambdues amb un 94,2 %. Les dues contribucions estan més ben valorades pels coordinadors i/o responsables de serveis socials bàsics, d'àrees bàsiques de menys de 20.000 habitants (100 %) i en les de més de 50.000 habitants.
- Les relacions que es mantenen entre l'equip i amb les persones ateses (90 %). El 100 % de les ABSS de menys de 20.000 habitants valoren aquesta contribució com a *bastant* rellevant. En canvi, en les poblacions d'entre 20.000 i 50.000 habitants el percentatge de *Molt* és lleugerament més elevat que en les àrees de més de 50.000 habitants. Aquests resultats concorden amb expressions dels participants dels grups de discussió, com:

"Perquè nosaltres vam tenir una crisi entre dues persones de l'equip i a la supervisió ens va servir per superar aquesta situació; que a més a més era bastant... dramàtica per a l'equip. I ens va anar molt bé." [CG]

"A vegades hi poden haver divergències perquè una persona té una línia d'actuació professional i a l'altra la persona no hi està d'acord o no se n'assabenta perquè no hi ha temps ni de parlar i a vegades, a més, amb el supervisor que tenim s'orienta des de la teoria sistèmica i va molt bé per entendre's i per respectar-se, perquè a vegades... si una és més rígida... i hi ha certes divergències, que no són dramàtiques però sí que dificulten el funcionament." [CG]

Figura 42. Contribucions de la supervisió



Nota: no apareixen els percentatges inferiors al 3 %

Font: elaboració pròpia (2018)

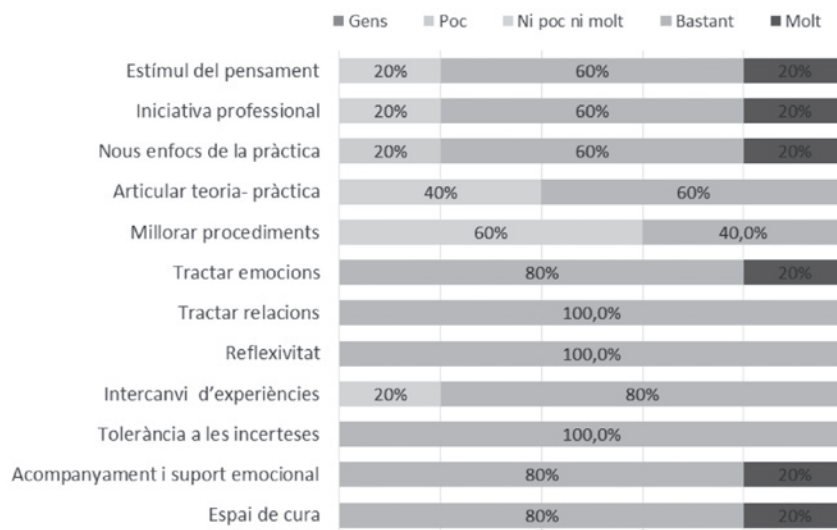
- L'estímul del pensament (lleugerament superior en les àrees de més de 50.000h), els nous enfocaments de la pràctica (contribució que té més valoració negativa (poc) en les àrees de menys de 20.000h) i l'intercanvi d'experiències (té més valoració positiva en les àrees de més de 50.000h), són aportacions de la supervisió que els coordinadors/responsables de serveis socials bàsics consideren molt adients. Veiem que les tres contribucions referides poden tenir a veure amb els anys d'experiència de supervisió i la maduresa dels equips, que permet incorporar més reflexivitat, més diversitat d'experiències i crear nous enfocaments de la praxi professional.

"Quan venen a les reunions de coordinació i expliquen o parlen d'algun cas que s'ha supervisat, sí que d'alguna manera es nota que està treballat. Ells no ho diuen

que han supervisat el cas, però sí que l'equip va junt a la supervisió... i quan tu vas a la coordinació unes setmanes més tard de la supervisió, segons quines intervencions dels companys d'equip, sí que notes d'alguna manera que el cas s'exposa amb més base... hi ha més coses." [CG]

"És una aportació des de la teoria... I els ajuda així, des de fora, a veure elements imprescindibles. Encara que de moment sembla que no hagi servit per a molt. Però quan ho van elaborant els ajuda a poder veure-ho d'una altra manera... i fins i tot quan ho expliquen en una coordinació és des d'una altra perspectiva, sí que es nota que el cas està treballat." [CG]

Figura 43. Contribucions de la supervisió (ABSS 0-20.000 habitants)

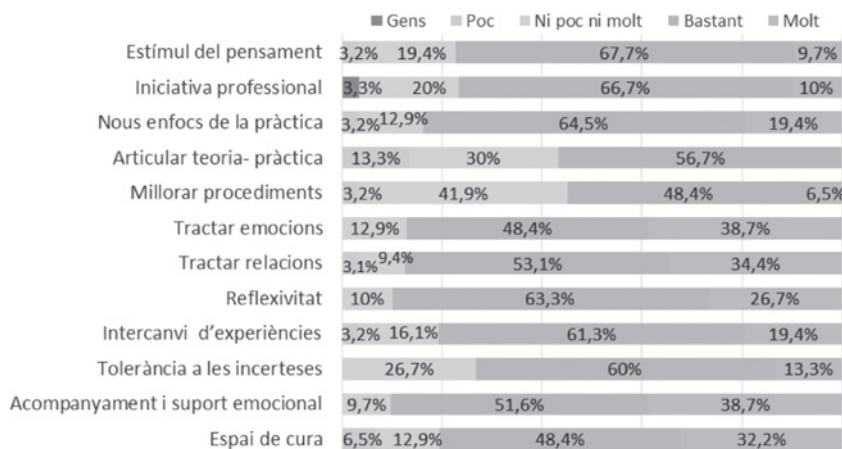


Font: elaboració pròpia (2018)

Les contribucions amb uns nivells de valoració més baixa (si bé sempre estan pel damunt del 50 %, en conjunt, de valoració positiva) són:

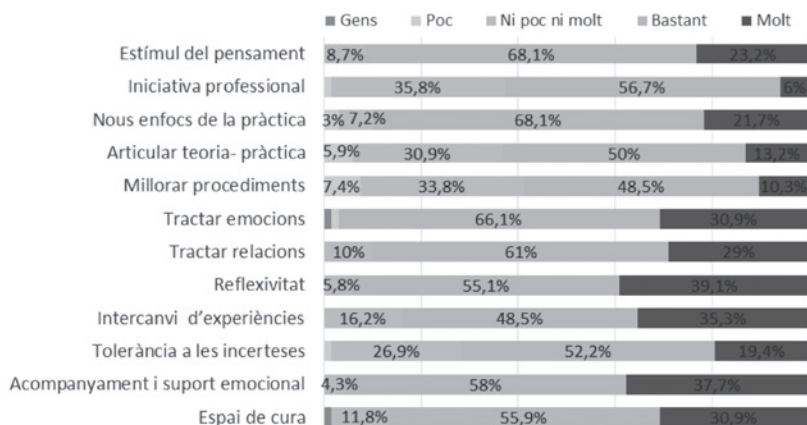
- La tolerància a la incertesa. Si bé, en les ABSS de menys de 20.000h, el 100 % ho consideren una bona contribució, segurament perquè no disposen de tants recursos i serveis de suport i l'espai de supervisió els genera seguretat en les seves intervencions.
- L'articulació de la teoria amb la pràctica, és de les contribucions que tenen % més alts en totes les ABSS, en la valoració de "ni molt ni poc"; tenim que aquesta dada es pot interpretar que no és una prioritat de l'espai de supervisió, fet que contrasta amb la valoració positiva pel que fa a la generació de coneixements, que abans hem referit com una aportació positiva.
- La millora de procediments es troba també en una franja de valoració "ni molt i ni poc" bastant elevada en totes les ABSS, si bé s'observa la tendència a la millora de la valoració d'aquesta contribució a mesura que hi ha més població en la seva àrea d'influència.

Figura 44. Contribucions de la supervisió (ABSS 20.000-50.000 habitants)



Font: elaboració pròpia (2018)

Figura 45. Contribucions de la supervisió (ABSS de més de 50.000 habitants)



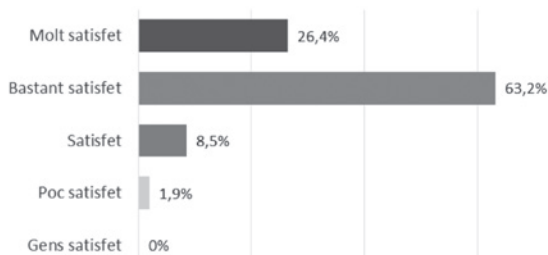
Nota: no apareixen els percentatges inferiors al 3 %

Font: elaboració pròpia (2018)

4.7.2. Grau de satisfacció i d'utilitat de la supervisió

Gairebé el 90 % dels coordinadors/responsables de serveis socials bàsics consideren que la supervisió externa que es realitza als seus equips és bastant o molt satisfactòria. Si sumem aquestes respostes amb les que han indicat estar satisfetes en general, observem que gairebé el total de respostes (98,1 %) es considera satisfeta amb el servei de supervisió externa que rep als seus equips.

Figura 46. Grau de satisfacció general amb la supervisió externa que es fa als propis equips

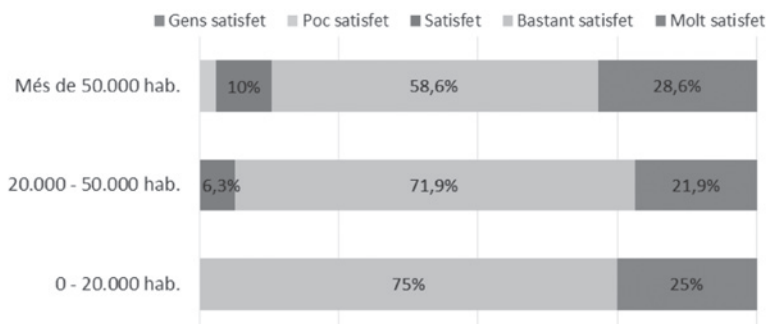


Font: elaboració pròpia (2018)

La satisfacció és general a totes les ABSS, amb independència del nombre d'habitants de la seva àrea de cobertura. Cal ressaltar que en el cas de les ABSS de menys de 20.000 habitants, les més petites, la valoració més alta de satisfacció encara és més manifesta.

Aquesta dada ens la confirmen en la reunió de contrast amb la comissió de supervisió²⁷, quan es comenta que en les poblacions petites i molt disperses la supervisió de grup atenua els pocs espais de coordinació de xarxa de serveis que hi ha en el territori, els insuficients espais per compartir i a vegades el poc coneixement de professionals fora del propi equip.

Figura 47. Grau de satisfacció general amb la supervisió externa, segons nombre d'habitants de l'àrea de cobertura de l'ABSS



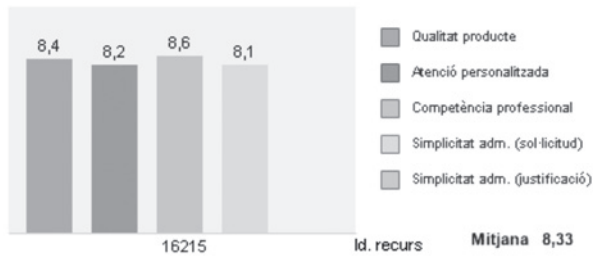
Nota: no apareixen els percentatges inferiors al 3 %

Font: elaboració pròpia (2018)

A fi de complementar aquest nivell de satisfacció general i, donat que es percep lleugerament més elevat en les ABSS de menys de 20.000 habitants, presentem una dada de l'avaluació que la Diputació de Barcelona fa de la supervisió que organitza (i finança) per als EBAS d' ABSS de menys de 20.000h de la seva demarcació. Les dades corresponen a l'any 2016 amb un 69 % de respostes obtingudes (dels 110 EBAS enquestats, 76 varen respondre l'enquesta):

²⁷ Reunió de contrast amb la comissió de supervisió del Col·legi de Treball Social de Catalunya (24/05/2018).

Figura 48. Mitjana de les valoracions per atribut del recurs, Barcelona (2016)

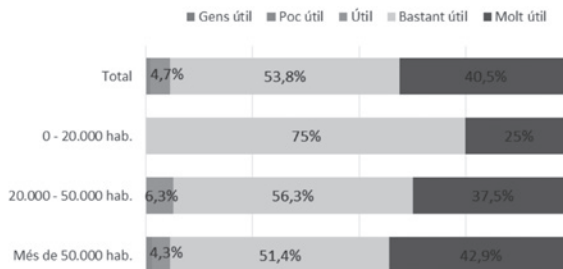


Font: Anàlisi de les enquestes de satisfacció de la supervisió dels equips de serveis socials bàsics (2016). Document facilitat per la Diputació de Barcelona.

Quan hem preguntat per la valoració que fan els coordinadors/responsables de SSB sobre la utilitat de la supervisió, observem que els resultats són bastant coherents amb els del grau de satisfacció, però sí que cal destacar que augmenta el % de respostes que la consideren molt útil (40,6 %), en relació al % dels que la consideraven molt satisfactòria (26,4 %).

Segons l'àmbit de cobertura de les ABSS, observem una tendència a augmentar la valoració "molt útil" a mesura que creix en nombre d'habitants. Recordem que en les àrees més grans hi ha més tradició de supervisió (bàsicament pel finançament de la Diputació de Barcelona) i els equips en tenen més experiència i han anat millorant i adaptant els continguts de la supervisió a les necessitats dels equips.

Figura 49. utilitat de la supervisió



Nota: no apareixen els percentatges inferiors al 3 %

Font: elaboració pròpia (2018)

Així, si bé la valoració general del nivell de satisfacció i d'utilitat de la supervisió a Catalunya és positiva, l'elevat percentatge de coordinadors/responsables de serveis socials bàsics, que ho valoren com a *bastant*, ens interpel·la a considerar aquelles qüestions que hem de contemplar en les propostes de futur. Les perceben en relació als següents aspectes:

- Millora en el sistema organitzatiu intern dels equips.
- Millores i garanties en el finançament de la supervisió, de manera que permeti a tots els EBAS disposar de supervisió externa i no haver de recórrer a estratègies encobertes.
- L'oferta de continguts i d'enfocament diversos de la supervisió que respongui a les necessitats dels diferents moments i trajectòries dels equips.
- La necessitat de supervisió pels càrrecs de comandament intermedis (coordinadors i/o responsables dels equips).

4.7.3. Valoració d'elements claus per a la implantació i organització de la supervisió

Un cop analitzada la realitat de la supervisió externa dels EBAS, segons les aportacions dels coordinadors/responsables de serveis socials bàsics, vàrem considerar preguntar-los quins elements consideraven claus per a la implantació i organització de la supervisió, que suposés una millora a la realitat actual.

Amb aquesta finalitat, presentem a continuació els nivells d'acord o desacord respecte d'algunes afirmacions que considerem que esdevenen característiques principals de la supervisió:

- *La supervisió ha de ser realitzada per professionals externs.*
Hi està d'acord el 92,5 %.
- *Tots els professionals han de participar de les sessions.*
Ho confirma el 89,4 %.

- *Els equips a supervisar han d'incloure les diferents disciplines de l'equip.*
Ho confirma un 95,5 %.

- *Les pròpies sessions de supervisió s'han d'avaluar cada any.*
Ho avala el 97,8 %.

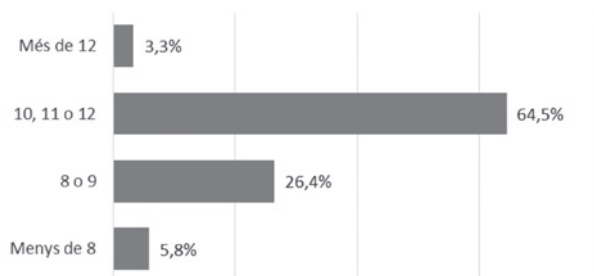
- *La supervisió ha de ser continuada, anualment.*
Un 93,9 % hi està a favor.

- *8 sessions de supervisió a l'any és un nombre adequat de sessions.*
Aquesta és una qüestió que no genera tant de consens: només un 47 % diuen estar-hi d'acord. És molt explícit el 24,2 % que manifesta no estar-hi d'acord. Sabent que aquesta és una qüestió determinant, l'enquesta incloïa una pregunta més específica (i oberta) sobre el nombre de sessions anuals que es considerava adequat. Concretament, el nombre adequat de sessions de supervisió seria de 10 anuals. Tot i així, hem de tenir en compte que hi ha respostes d'11 i 12 sessions anuals que poden haver incorporat els mesos de vacances. D'aquesta manera, si sumem les respostes de 10, 11 i 12 sessions anuals, observem que el 64,5 % considera que una sessió de supervisió al mes seria el més adequat.

Considerem que hi ha dos elements que condicionen el nombre de sessions. El nombre de professionals que integren les sessions de supervisió i l'anàlisi de casos com el principal contingut de les sessions. És manifesta la preocupació per les poques oportunitats que té cada membre de l'equip de portar un cas o situació a la supervisió. Si les sessions són mensuals, això comporta que en el cas d'equips grans s'exposi un cas cada 4 o 5 sessions (malgrat que utilitzin estratègies de prioritització per necessitat o per urgència del cas):

"El meu equip és un cop cada 14 mesos que exposa un professional, són tretze persones a supervisar i ens en toca una a l'any... i una mica més. Com a proposta, caldria tenir en compte això, el nombre de professionals, que potser pels equips grans hauria de ser dos cops al més (...) és veritat que hi ha menys oportunitats d'exposar però també és veritat que l'equip si algú té un súper neguit... evidentment també se'l deixa passar abans de tothom." [CG]

Figura 50. Nombre adequat de sessions de supervisió anuals



Font: elaboració pròpia (2018)

Les sessions de supervisió han de tenir un màxim de 12 participants. Un 51,5 % hi està d'acord, el 12,9 % no hi està d'acord i hi ha un 34,8 % que manifesta Ni d'acord ni en desacord. Per tant, sembla que aquesta també és una qüestió que no té un consens significatiu entre els enquestats.

És convenient que els responsables/coordinadors de serveis socials bàsics i altres càrrecs intermedis rebin supervisió específica, de forma individual o en grup. El 93,2 % dels enquestats hi està d'acord. Recordem que en els grups de discussió s'ha fet explícita aquesta necessitat i que els coordinadors/responsables de serveis socials bàsics d'ABSS més reduïdes posen de relleu la necessitat d'aquesta supervisió en grup. Recollim algunes de les reflexions literals dels grups de discussió que reforcen i validen aquesta necessitat:

“Jo el que trobo molt interessant és la supervisió de coordinadors, trobo que és imprescindible. (...) I és que els equips de tècnics són molt movibles, en canvi l'equip directiu, a vegades, és un equip molt més estable. Per tant, tenir un espai en el que pots interrelacionar amb altres persones que estan experimentant experiències similars i que s'afronten a reptes a vegades.... encara que el municipi sigui diferent, les eines siguin diferents, els reptes moltes vegades són els mateixos. Si això ho poses en un context de supervisió, en el que no només és un intercanvi o una transferència de coneixements, sinó que ho poses en un espai en el que pots analitzar és molt diferent, perquè el que t'aporta l'altra persona des del mateix lloc que tu estàs ocupant però en un altre territori, tu ho valores d'una manera diferent. Això, més a més, des de la supervisió es condueix bé, la gent surt enfortida.” [CM]

"Jo parlo per la meua experiència que ara estic fent supervisió de caps i estic súper contenta, la veritat. En un grup de caps que fa la Diputació; són responsables de diferents ciutats i ajuntaments." [CG]

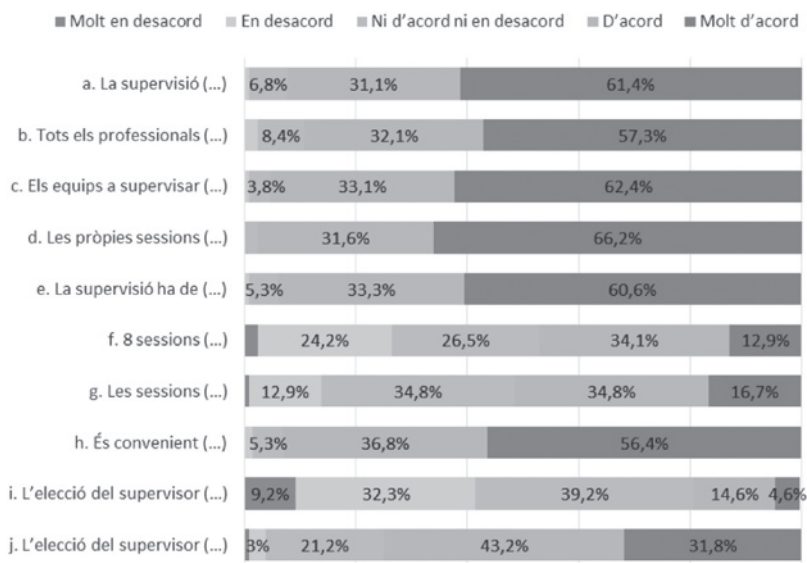
"I jo també el que valoro molt a nivell personal és la supervisió que estem fent els coordinadors perquè participem diferents ajuntaments d'un nombre d'habitants semblant i com a mínim també poses cara i a més a més ho fem a Barcelona, desconnectes també." [CG]

"Els comandaments estan súper contents, porten dos anys. Havia estat una demanda de fa molt de temps, molt col·lectiva entre comandaments., Fins i tot s'hauria de fer per comandaments que formen part de l'estructura. És molt important la supervisió pels caps que porten els equips però també hi ha altres comandaments que requeririen aquesta supervisió. I la veritat és que la seva experiència, que han explicat i n'han fet una avaluació l'any passat era molt bona." [CG]

L'elecció del supervisor ha de ser per assignació de la institució. El 41,5 % hi està en desacord, només un 19,2 % hi està d'acord. Cal considerar que la resta el 39,2 % no es posicionen en cap sentit. Per tant, és una altra característica respecte de la supervisió que tampoc gaudeix del consens.

En canvi, sí que veiem més nivell d'acord en que *el supervisor ha de ser elegit a proposta de l'equip i amb l'acord de la institució* (el 75 % dels enquestats hi està a favor).

Figura 51. Característiques que es considera que ha de reunir la supervisió



Nota: no apareixen els percentatges inferiors al 3 %

Llegenda:

a. La supervisió ha de ser realitzada per professionals externs.

b. Tots els professionals han de participar de les sessions.

c. Els equips a supervisar han d'incloure les diferents disciplines de l'equip.

d. Les pròpies sessions de supervisió s'han d'avaluar cada any.

e. La supervisió ha de ser continuada, anualment.

f. 8 sessions de supervisió l'any és un nombre adequat de sessions.

g. Les sessions de supervisió han de tenir un màxim de 12 participants.

h. És convenient que els responsables dels equips de serveis socials bàsics rebin supervisió específica, de forma individual o en grup.

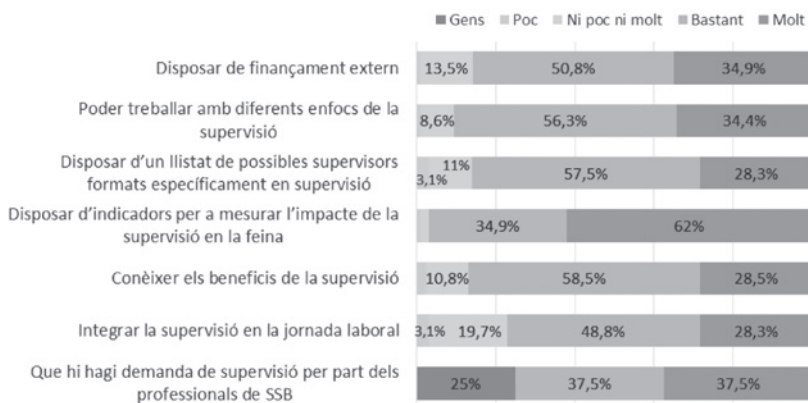
i. L'elecció del supervisor ha de ser per assignació de la institució.

j. L'elecció del supervisor ha de ser a proposta de l'equip, amb acord de la institució.

Font: elaboració pròpia (2018)

També hem consultat sobre altres elements més organitzatius que considerem imprescindibles per a la implementació de la supervisió en els equips bàsics d'atenció social.

Figura 52. Elements imprescindibles per la implementació de la supervisió



Nota: no apareixen els percentatges inferiors al 3 %

Font: elaboració pròpia (2018)

Presentem aquests elements organitzats a partir de:

L'avaluació:

- *Disposar d'indicadors per a mesurar l'impacte de la supervisió en la feina.* És un dels elements més assenyalat com a molt important (96,9 %). És totalment coherent amb les dades que hem presentat respecte de la percepció d'impacte de l'actual supervisió i amb els discursos dels grups de discussió.
- *Conèixer els beneficis de la supervisió* (valorat com una necessitat pel 87 % dels enquestats) és possible si disposem dels indicadors per mesurar el seu impacte. Aquest element connecta directament amb les dificultats manifestades en els grups de discussió quan han de justificar a les administracions la necessitat i els beneficis que els porta assumir el cost de la supervisió.

En aquest sentit, en els grups de discussió s'ha reflexionat sobre diferents idees que ens remeten a un procés d'avaluació: unificar metodologies de treball a partir de l'avaluació del propi espai (una coordinadora/responsable s'hi refereix com a "registre post supervisió"), donar visibilitat al que es fa en

la supervisió ("el que no es veu no existeix, ens diu una altra participant), incorporar la noció de les evidències, per argumentar els beneficis de la supervisió per als equips, per a les organitzacions i per als ciutadans.

La figura del supervisor:

- *Poder treballar amb diferents enfocaments de la supervisió* (90,7 %). Aquest element manté molta relació amb el perfil formatiu dels actuals supervisors que, recordem, majoritàriament són psicòlegs de formació universitària. En els grups de discussió s'ha fet evident que els resultats i la satisfacció respecte la supervisió té molt a veure amb l'enfocament i l'habilitat dels supervisors per encaixar amb les necessitats dels equips. Posa en joc la necessitat d'una formació molt diversificada pel que fa a paradigmes d'anàlisi de les realitats dels casos, de les dinàmiques dels equips i dels processos d'acompanyament als professionals en la seva praxi, però hi ha molt d'acord en considerar imprescindible que es conegui l'entorn dels serveis socials bàsics.

"La mirada social. Pròpiament, treballem els aspectes socials, no? O sigui que, evidentment, les emocions, els aspectes psicològics, està bé, no? Però per mi el centre és el social. (...) I les estructures, també, no? I saber on treballem. Saber que a serveis socials et relaciones amb un EAIA, et relaciones... Saber les estructures, perquè això també a l'hora de treballar el cas és important. El que estic dient és que el supervisor ha de conèixer la nostra metodologia." [CP]

"Entre totes les figures que et puguis trobar a la Xarxa de Serveis Socials, jo penso que qualsevol formació. Amb formació específica sobre supervisió. I coneixement del sistema. I una bona formació del mètode." [CP]

"Nosaltres també vam triar supervisor (...) Al final la vam acabar proposant nosaltres, no hi havia propostes i la vam proposar nosaltres. Era una psicòloga de l'Escola de la Gestalt i la gent està encantada, diguéssim... Més aviat allargarem algunes sessions en alguns equips perquè puguin tancar." [CM]

- *Possibilitat de disposar d'un llistat de possibles supervisors formats específicament en supervisió.* Encaixa amb les idees que es desprenen dels fragments anteriors. Hem percebut que no resulta fàcil per als coordinadors/responsables accedir al supervisor.

"Vam tenir dificultats, per trobar supervisors. I aquí ve la meua qüestió, i és que aniria molt bé que hi hagués un registre, o algun lloc, de supervisors, de professionals,

on poder adreçar-se quan... això, no?, si has esgotat el temps, o es valora que per a l'equip és millor fer un canvi, on t'has d'adreçar, amb qui has de parlar(...) Això ens va costar. No sé si... si només és a nosaltres, o si existeix un lloc que hi hagi una borsa de supervisors. I si es pogués dir: aquest és un supervisor més tècnic, l'altre és un supervisor més de fer treball de les emocions o de treball de l'equip... Doncs això també estaria bé. És clar, perquè depenent de cada moment l'equip necessita una cosa o l'altra.” [CP]

La dependència institucional dels equips:

- *Integrar la supervisió en la jornada laboral.* Té un alt nivell d'importància per al 77,1 % dels enquestats. Gairebé un 20 % se situen en un punt neutral, ni en acord ni en desacord. Això ens fa pensar en la reacció dels grups de discussió quan preguntàvem per aquesta qüestió que posaven en evidència que és un tema inqüestionable, que forma part de la intervenció social i que és una eina de millora de la qualitat en l'atenció a la població.

“Un dels reptes que jo percebo és poder valorar-la valor dintre de la pròpia organització, de tota l'organització, fins i tot fora de l'àmbit serveis socials. Perquè la necessitat de la continuïtat, és a dir, és imprescindible. Ha de formar part de la nostra tasca diària (...) jo penso que s'ha d'entendre com un espai imprescindible; és a dir, no és negociable. És que la supervisió no hauria de ser negociable, dintre de les organitzacions. Jo penso que aquest és el repte més important per als ajuntaments que no tenim tanta dificultat amb el finançament.” [CM]

- *Que hi hagi demanda de la supervisió per part dels professionals dels EBAS.* El 75 % dels enquestats ho consideren totalment necessari. Hem abordat aquesta temàtica en altres moments de l'informe i sempre s'ha expressat en els següents termes:

“La institució ha d'oferir la possibilitat que els seus equips se supervisin.”[CP]

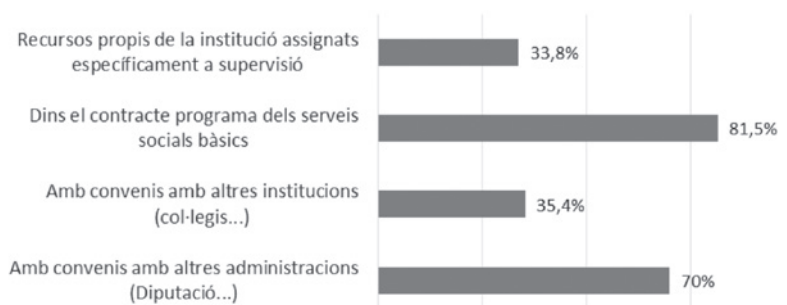
“Que fos obligatòria, no en el sentit dels professionals, sinó que fos obligatòria oferir-la (...), però que també fos finançat, d'acord? Que tingui una partida, que com mínim amb el contracte programa fos finançada.” [CM]

Això ens fa pensar que el 25 % de coordinadors/responsables de serveis socials bàsics que manifesten rotundament no estar gens d'acord amb que hi hagi demanda de supervisió per part dels professionals, fan una interpretació de la pregunta segons la qual la supervisió no ha de dependre només de la sol·licitud dels professionals, sinó de l'exigència d'oferta per part de la institució.

- *Disposar de finançament extern.* Un 85,7 % ho considera important. Quan ens referim a finançament extern, estem indicant que la responsabilitat del cost de la supervisió no ha de ser només de l'administració local de la que depenen les ABSS. Hem reiterat en diferents moments que es tracta d'un element clau que impacta en moltes de les característiques que han de determinar l'existència a Catalunya d'una pràctica de la supervisió estesa en condicions d'igualtat d'accés i de qualitat en tot el territori català.

Hem consultat de forma explícita sobre quina creuen que és la millor manera de finançar la supervisió, mitjançant una pregunta de resposta múltiple. Més del 60 % de les respostes han marcat una o dues opcions de finançament, i només el 13 % han escollit les quatre opcions de finançament possibles. Entre les opcions proposades, la que ha rebut més suport és la d'incloure la supervisió dins el Contracte Programa dels serveis socials bàsics (opció escollida en gairebé el 82 % dels casos). En menor mesura, també ha obtingut un suport majoritari l'opció de finançar la supervisió mitjançant convenis amb altres administracions (Diputació...). Destinar recursos propis de la institució, assignats específicament a supervisió, ha estat l'opció menys escollida i ha obtingut un suport inferior al 34 %.

Figura 53. Proposta de formes de finançament de la supervisió

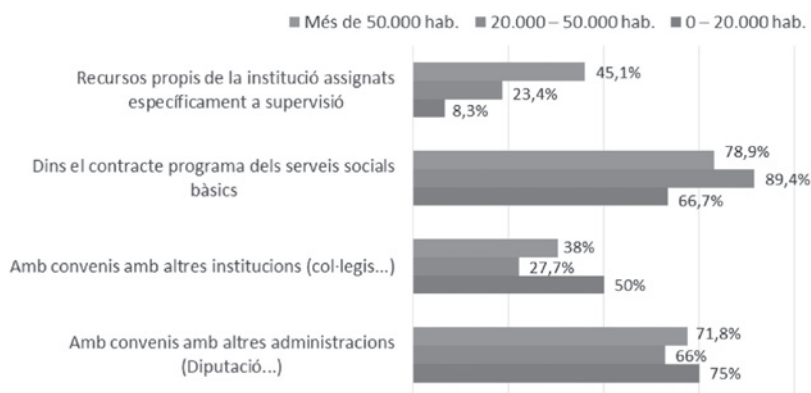


Nota: els percentatges a cada fila representen les persones que han respost aquella opció, sobre el total d'enquestats. Així, cada fila es llegeix sobre 100; no se sumen les files per a un total global.

Font: elaboració pròpia (2018)

En la distinció de segments de població, a partir dels diferents àmbits de cobertura de les ABSS, veiem com l'opció d'incloure el finançament de la supervisió dins el Contracte Programa és la més ben valorada als tres àmbits de cobertura de les ABSS. A les àrees amb poblacions de més de 50.000 habitants té més suport l'opció de destinar recursos propis de la institució assignats específicament a supervisió, mentre que a les àrees de poblacions de fins a 20.000 habitants aquest suport és marcadament inferior.

Figura 54. Proposta de formes de finançament de la supervisió, segons nombre d'habitants de l'àrea de cobertura de l'ABSS



Font: elaboració pròpia (2018)

Nota: els percentatges a cada fila representen les persones que han respost aquella opció, sobre el total d'enquestats. Així, cada fila es llegeix sobre 100; no se sumen les files per a un total global.

De fet en els tres grups de discussió s'expressa com a prioritat que la inclusió de la supervisió hauria de ser a la Fitxa 1 del Contracte Programa, per així garantir la seva aplicació.

"Proposta clara de millora és que la supervisió fos inclosa en la Fitxa 1 del programa marc. A més regulació per part del Contracte Programa, més estandardització; també, perquè és clar... tothom ho necessitarà. Tothom s'hi podria acollir, a partir d'aquest moment." [CP]

"(...) si això va de Contracte Programa, més enllà de com s'organitza aquella àrea -perquè cada lloc és diferent-, doncs no hi ha discussió per assignar uns diners per aquesta finalitat. És més fàcil negociar i queda absolutament cobert." [CM]

Es planteja que si no anés a la Fitxa 1, es podria entendre que és voluntari i caldria assumir el risc:

"Com que és voluntària, i no t'obliguen, té el risc que el meu cap no ho vulgui fer. Justament. Aquest és el risc. El risc és que com que depèn de cada administració, que doncs el responsable polític no s'aculli a allò. I vagi en perjudici dels professionals. I en canvi, si està a la Fitxa 1, això no passaria." [CP]

"El sistema de convenir amb altres institucions, diputacions o col·legis, com a mediadors de l'organització i gestió de la supervisió és molt ben acceptat per tots els segments de població consultats. Els grups explicaven que aquests mediadors són un suport molt important per sostenir i avaluar la supervisió." [CP]

Un altre aspecte important és la possibilitat que els coordinadors/responsables de SSB i altres càrrecs intermedis tinguin supervisió. És un element més que també hauria d'entrar dintre el Contracte Programa. Segons manifesten en els grups de discussió en l'àmbit rural, no es reconeix la funció de directors, sinó de coordinadors; per això diuen que:

"Nosaltres no existim en el Contracte Programa, no estem finançats." [CP]

Hem vist doncs, en aquest apartat, les principals característiques a tenir en compte a les propostes de futur o, si més no, a les línies estratègiques en què caldria treballar per aconseguir fer efectiva la supervisió a tots els EBAS de Catalunya i reduir així les desigualtats segons les dependències institucionals, les voluntats polítiques i la subjecció a la disponibilitat de finançament.

Hem recollit també elements per valorar el tipus i contingut de la supervisió, la formació de la persona que supervisa i molts altres, però amb la voluntat de deixar marge a la flexibilitat que demanen les diferents necessitats i voluntats dels equips de serveis socials; i també, d'evitar qualsevol sistema que esdevingui rígid, tant en la seva organització com en els seus continguts i metodologies.

Conclusions de l'estat de les estructures de supervisió i suport dels equips bàsics d'atenció social de Catalunya

Exposem quines han estat les principals aportacions de l'anàlisi dels serveis i recursos de suport de què disposen els equips bàsics d'atenció social dels SSB de Catalunya. D'acord amb el principal objecte d'estudi de la recerca ens centrem bàsicament en l'estat actual de la supervisió a Catalunya. Presentem els resultats en base a diferents àmbits d'anàlisi:

a) Els serveis de suport i assessorament

- La supervisió externa és el servei de suport que més reben els EBAS. L'assessorament legal o de casos també és un suport molt ben rebut.
- L'accés a aquest servei d'assessorament es produeix en major mesura a les grans ciutats que no pas a les ciutats mitjanes i petites.
- Els coordinadors/responsables dels serveis socials bàsics manifesten tenir diferents necessitats i fan demanda en primer lloc de supervisió i assessorament legal, però també incorporen l'assessorament psicològic i de l'organització així com de programes i projectes de serveis socials.

b) La Implementació de supervisió externa a Catalunya

Un 81% dels EBAS tenen supervisió externa actualment, mentre que un 19% no disposen d'aquest servei de suport. Un 3% dels coordinadors/responsables dels serveis socials bàsics enquestats manifesten que no han tingut mai supervisió.

Les poblacions de més de 50.000 habitants són les que reben més supervisió actualment.

Pel que fa als elements que possibiliten la supervisió als EBAS, podem concloure que existeixen algunes estructures institucionals que, de manera coordinada amb el col·legi professional de treball social, faciliten la supervisió a alguns EBAS.

- En el cas de la Diputació de Barcelona, a través de l'oferta de serveis de supervisió que, segons la documentació proporcionada per la mateixa Diputació, al llarg dels anys ha anat incorporant canvis i que actualment s'organitza en diferents formats:
 - Ajut econòmic destinat a la contractació del servei de supervisió d'equips de serveis socials bàsics per ajuntaments més grans de 20.000 habitants amb l'objectiu de fomentar l'autonomia dels ens locals. Aquesta modalitat s'ha incorporat aquest mateix any 2018.
 - Modalitats gestionades des de la mateixa Diputació dirigides a la realització de supervisió dels Equips de Serveis Socials Bàsics, d'Àrees Bàsiques menors de 20.000 habitants (ajuntaments, consells comarcals, mancomunitats, comunitats de municipis, consorcis locals i agències)
 - Supervisió als responsables tècnics dels serveis socials bàsics.
- En el cas de la Diputació de Lleida, mitjançant subvencions puntuals.
- Contractació directa de la supervisió per part de l'administració.

Es mostra una gran diferència d'implementació i sobretot de satisfacció del servei de supervisió entre els municipis que reben el suport, la gestió i el finançament de la Diputació de Barcelona, d'aquells que per iniciativa pròpia han de vetllar i gestionar-se per poder disposar del servei de supervisió.

c) La necessitat de supervisió

La supervisió és proposada per l'organització o pels equips de professionals. És una necessitat sentida pel conjunt de l'organització poder incorporar-la en la pràctica dels serveis socials bàsics.

L'existència de finançament ha estat un estímul molt important per la realització de supervisió en gairebé el 30 % dels casos. De fet, els EBAS que mai han fet supervisió és perquè la institució no ho ofereix i/o per motius de finançament. En cap cas no s'ha fet per desconeixement, ni perquè no es consideri necessària per part dels equips. Tot i així, es fa evident que en municipis més petits cal explicar als càrrecs electes en què consisteix la supervisió, i què aporta als professionals i a la qualitat de l'atenció a les persones.

Fins i tot en comarques o poblacions molt petites, rurals i allunyades on hi ha molt pocs professionals s'ha aconseguit durant 2 anys fer supervisió, "itinerant", sumant esforços entre diferents administracions.

Tal com s'assenyala al capítol 2, de fonamentació de la recerca, hi ha diferents principis que han de ser respectats per poder realitzar el servei de supervisió. Assenyallem els dos principis que s'apunten com a fonamentals per part dels coordinadors/responsables dels serveis socials bàsics:

- L'acceptació en totes les instàncies de l'organització, en el sentit que ha de ser acceptat i reconegut per tota l'organització. I això implica poder disposar d'un temps i d'un espai condicionats a tal efecte. Existeix la necessitat de poder allunyar-se de les pressions assistencials o interrupcions durant l'espai de supervisió i, per tant, ha d'estar més preservat de la tasca quotidiana i també de les presències inoportunes.
- El marc de confidencialitat i de confiança entre els propis participants, la persona que supervisa i l'organització contactant. Aquests marcs seran els que permetran la possibilitat d'expressió sense sentir-se amenaçats i que acolliran tots els principis mencionats.

d) L'organització i condicions de la supervisió

Assenyallem aquelles qüestions relacionades l'organització i condicions de la supervisió que observem com a significatives:

- La supervisió és una activitat de llarga temporalitat i continuïtat en els equips, els quals manifesta el seu interès per part de les organitzacions. En general els equips professionals utilitzen la supervisió durant una llarga etapa professional, però no durant tota la seva trajectòria laboral. Només l'existència de canvis en els serveis i equips, així com la falta de finançament afecta la continuïtat. Els EBAS fan supervisió d'entre 10 i 15 anys (47%) si bé n'hi ha un nombre important que fa menys de 10 anys. En les poblacions més grans hi ha més estabilitat en el temps.
- La filiació de la supervisió és la de la formació permanent i en conseqüència ha de ser continuada i de llarga temporalitat. Les interrupcions de la supervisió en la majoria de casos s'han degut a manca de finançament o problemes d'organització de l'espai o moments institucionals de canvi.
- Les sessions de supervisió s'organitzen de forma mensual, en més del 90% i el nombre de sessions anuals és de 9-10 sessions a raó d'una supervisió al mes, exceptuant els mesos on hi ha períodes vocacionals (juliol, agost i desembre). Referent a la durada de les sessions hi ha una clara preferència per realitzar sessions de dues hores. Per tal de poder donar veu i temps d'expressió a tothom, la mitjana participants és d'entre 10 i 15 persones i això fa necessari un temps de dues hores on sigui possible l'expressió i debat de tots els participants.
- Els tipus de supervisió externa que es realitzen són majoritàriament la d'equip i la de grup (entre professionals que no pertanyen al mateix servei). És rellevant, però, que en el cas de poblacions de fins a 50000 habitants el 100% les supervisions són d'equip (probablement perquè corresponen a la demarcació de la Diputació de Barcelona que ofereix la supervisió d'equips).
- Malgrat que la supervisió està promoguda majoritàriament en el marc de les institucions, es mantenen un 31 % de professionals que manifesten supervisar-se al marge de la institució i que es financen aquesta activitat amb voluntat i compromís propis.
- Els perfiles professionals dels participants són treballadors socials i educadors socials. De manera més reduïda hi participen els psicòlegs (ja que no tots els EBAS disposen d'aquest perfil en els seus equips) i poc més d'un 20% els treballadors familiars. De forma minoritària també hi assisteixen altres professionals vinculats als serveis socials bàsics: personal d'adminis-

tració, direcció i coordinació, o personal tècnic de suport. Aquesta dada indica la importància que aquests rols professionals tenen en l'atenció a les persones i en la qualitat de l'atenció i que la tasca dels equips és interdisciplinari.

- Pel que fa als continguts de les sessions de supervisió gairebé totes inclouen el treball sobre casos o situacions individuals. També es treballen aspectes relacionals dels professionals de l'EBAS o temes de posicionament professional, d'estructura organitzativa o de cura de l'equip que són rellevants per la seva significació i influència en l'organització de l'equip i en la millora de la tasca.

Finalment, la pràctica de la supervisió reflecteix, com no pot ser d'una altra manera, la diversitat i la flexibilitat en els seus enfocaments que són propis de la sensibilitat contemporània. Certes paraules i temes apareixen de forma reiterada en tots els referents: acompanyar, prendre distància, comunicació, reflexió, cura, aprenentatge, relació, emocions, organització, etc.

Resulta, doncs, necessari construir xarxes de coneixement que permetin a ambdós subjectes (supervisor o supervisats) participar en les múltiples relacions que es constitueixen entre els diversos referents teòrics i pràctics. És des d'aquesta posició des d'on es fonamenta la present recerca.

No hi ha consens respecte de dues qüestions que quedarien en el terreny discrecional pel que fa a l'organització de les supervisions. Una seria l'assistència del coordinador/responsable dels serveis socials bàsics a les sessions de supervisió. Aquells equips que es mostren favorables a la participació del coordinador/responsable li atorguen qualitats d'acompanyament i suport així com coordinació. Pel contrari els que defensen que no hi participi apelen a que l'espai de supervisió és privatiu dels professionals. L'altre seria el caràcter obligatori de les sessions de supervisió, no hi ha consens sobre si la supervisió ha de ser d'obligada assistència. Entenem que és una dada important a l'hora de proposar i d'incorporar aquest servei de suport en les organitzacions.

e) Les persones que supervisen i el seu perfil

La titulació i/o formació dels supervisors actuals són Psicologia i Treball Social. La majoria dels supervisors també disposen d'altres formacions que complementen el coneixement de la pròpia disciplina: *coaching* d'equips,

programació neurolingüística (PNL) i teràpia breu, teràpia familiar sistèmica, i *counselling*.

A l'Estat espanyol l'exercici de supervisió no està regulat i no hi ha estàndards de formació ni del seu exercici amb caràcter oficial. Existeixen diferents associacions europees que regulen els estàndards de qualitat reconeguts a tota Europa i disposen de comitès d'avaluació sobre els criteris de qualitat de la supervisió i que vetllen per la formació dels supervisors/es, la seva qualitat en l'exercici, així com de codis d'ètica professionals del supervisor²⁸.

La contractació del supervisor es realitza amb professionals autònoms o a través d'altres institucions que fan de mediadors en la contractació, col·legis professionals, universitats, bàsicament. Disposar de llistat de professionals que puguin exercir la supervisió de manera acreditada facilitaria la tasca de contractació per part dels coordinadors/responsables dels SSB.

f) Necessitat de col·laboració institucional

Les institucions mediadores, col·legis i universitats, són percebudes com a molt importants, tant en la tasca de difusió de la supervisió com en la seva vessant articuladora en la prestació del servei i en la garantia de la seva qualitat. Es considera necessari que les gestions per a la implementació i avaluació de la supervisió a tots els serveis socials bàsics es realitzin des d'un marc de gestió supramunicipal.

g) Les valoracions generals de l'impacte de la supervisió.

Posem en relleu aquelles qüestions que entenem que són globals: l'aportació de la supervisió, la satisfacció respecte a la supervisió i la seva utilitat.

Es destaquen com a principals aportacions de la supervisió externa que (1) és un suport imprescindible per als EBAS i un espai on es comparteix l'anàlisi de les dificultats d'una situació amb altres persones de l'equip. També, (2) és un espai d'autocura dels professionals, en la mesura en què possibilita la reflexió. I (3) facilita la millora de l'autonomia dels professionals en la seva praxi laboral.

²⁸ Un exemple d'associació europea que disposa d'estàndards és la EASC, Associació europea per a la supervisió i el coaching (<https://www.easc-online.eu/es/>). Es pot consultar el seu codi ètic a la web de l'associació (<https://www.easc-online.eu/es/quienes-somos/directrices-eticas/>).

L'activitat de supervisió contribueix a la millora de la competència professional i la comunicació dins l'equip, i contribueix a la resolució de conflictes. Es ressalten com a elements facilitadors de la supervisió: (1) l'aplicació d'un model compartit de treball, (2) l'establiment de límits professionals i (3) l'augment de la reflexivitat sobre els casos.

Quatre són els àmbits senyalats en els quals la supervisió aporta les principals millores: l'àmbit tècnic, el treball interdisciplinari, la reflexivitat i el benestar professional.

Es considera que una de les contribucions més importants i satisfactòries de la supervisió ha estat l'acompanyament i el suport emocional, juntament amb el tractament de les emocions dels professionals. Per a la majoria, la supervisió contribueix a tractar les relacions que es mantenen entre l'equip, però també amb les persones ateses.

Altres aportacions importants són l'estímul del pensament i els nous enfocaments de la pràctica professional així com l'intercanvi d'experiències. Aquestes són, doncs, contribucions de la supervisió que es consideren molt adients.

Un 90 % dels participants expressen major benestar professional. Es manifesta que hi ha més atenció a cuidar-se un mateix per poder ajudar als altres, ja que en les situacions de dia a dia es fa molt difícil.

També ha millorat el treball interdisciplinari, tot i que no és l'aportació més rellevant. Això ens ha fet pensar en la necessitat de generar espais de trobada per generar coordinació i treball en xarxa. La supervisió esdevé precursora de construcció de coneixement conjunt amb altres equips que operen en el mateix territori.

El nivell de satisfacció amb la supervisió externa que es fa actualment als serveis socials bàsics és molt alt, és a dir, hi ha molta satisfacció amb l'activitat de supervisió. Només un 8,5 % manifesta no estar-hi del tot satisfet, però en cap cas es considera insatisfactòria. La satisfacció és generalitzada en ciutats mitjanes i grans, però és convenient ressaltar que en el cas de les àrees de 0 a 25.000 habitants, les més petites, el grau de satisfacció encara es fa més evident.

En resum la supervisió és molt ben valorada pel conjunt dels coordinadors/responsables dels serveis socials bàsics. Les dades de satisfacció es confirmen

en la valoració del grau d'utilitat. Aquesta és percebuda com que ha estat profitosa i que ha donat un bon servei en benefici de la tasca que es porta a terme en els EBAS.

h) El finançament de la supervisió

Al llarg de tot l'informe hem vist com el finançament és l'element clau, en tant que determina: l'existència o no de la supervisió, la seva continuïtat i sostenibilitat i el tipus de supervisió que es realitza.

El finançament de la supervisió actual no està massa diversificat, i prové de dos canals principals:

- Més d'un 55 % de la Diputació, bàsicament la de Barcelona, amb una estructura de col·laboració amb el Col·legi de Treball Social de Catalunya i, de forma puntual, la de Lleida.
- Més d'un 42 % de recursos provenen de la pròpia institució que contracta supervisió, és a dir ajuntaments i/o consells comarcals que constitueixen les àrees bàsiques de serveis socials. Normalment l'assignació és a través de partides de formació i poques vegades és de forma directa amb partida pròpia de supervisió. Hem observat, també, diferents estratègies per aconseguir finançament, sobretot en àrees més petites en nombre d'habitants.

El tipus de finançament més demanat és que aquest s'inclogui en el Contracte Programa amb el Departament d'Afers Socials, Treball i Famílies de la Generalitat de Catalunya. Es demana una partida específica per a supervisió. Concretament, es proposa que s'integri a la Fitxa 1 del Contracte Programa. En els grups focals s'ha posat de manifest que, com més regulació es possibiliti a través del Contracte Programa, més estandardització, més seguretat i més garanties hi ha perquè es porti a terme. En cas contrari, es podria entendre que és voluntària i a criteri de les diferents administracions, i això no ajuda a reduir les desigualtats d'oportunitats dels EBAS en relació als beneficis que aporta la supervisió a la pràctica professional i la qualitat de l'atenció, avalada pels resultats de l'estudi que presentem.

La inclusió del finançament dins del contracte programa hauria de contemplar la possibilitat que els coordinadors/responsables dels serveis socials bàsics també disposin d'un servei de supervisió específic durant l'exercici del

rol directiu. El reconeixement de la supervisió en La llei de Serveis Socials de Catalunya Llei 12/2007, d'11 d'octubre, possibilita encara més la seva inclusió dins el Contracte Programa de serveis socials.

i) L'avaluació de la supervisió

Hi ha una necessitat manifesta de fer avaluació de les supervisions, no sols com a última fase d'un procediment sinó com una forma de mesurar els resultats d'un servei en relació als seus objectius inicials. Si bé, tots li han atorgat molta importància, no s'acaba traduint en formes operatives que permetin analitzar els impactes i establir estudis comparatius i que facin propostes. En les avaluacions es recullen les impressions, la satisfacció, però no es disposa d'elements objectivables per mesurar els resultats d'aquesta activitat.

La necessitat expressada és avaluar la supervisió i el seu impacte en les famílies i persones, així com en la necessitat de generar documents de transferència dels aprenentatges i aportacions que es donen en el marc de la supervisió. Valorem que és un aspecte a considerar en les propostes de futur per a la millora de la pràctica de la supervisió a Catalunya.

En síntesi, l'anàlisi de l'estat actual de la supervisió en els equips bàsics d'atenció social (EBAS) dels Serveis Socials Bàsics de Catalunya, presentat en aquest estudi, avala la necessitat d'establir una estratègia conjunta a nivell de Catalunya per garantir la pràctica de la supervisió en tots els EBAS de l'àmbit català, que atengui a la diversitat de situacions dels equips, de les necessitats i realitats de la població a atendre, de les estructures organitzatives i, en definitiva respongui als principis de flexibilitat i de garantia de la continuïtat. És en aquests termes que plantejem unes línies de proposta de futur per a la supervisió als serveis socials bàsics a Catalunya.

6

Propostes de futur

En les propostes de futur presentem algunes línies estratègiques que s'haurien de treballar per aconseguir fer efectiva la supervisió a tots els equips de serveis socials bàsics de Catalunya, reduint així les desigualtats i diferències segons siguin les dependències institucionals, les voluntats polítiques i la subjecció a la disponibilitat de finançament.

També recollim elements per valorar el tipus i contingut de la supervisió, la formació de la persona que supervisa, entre d'altres, amb la voluntat, però, de deixar marge a la flexibilitat segons les necessitats i voluntats dels equips i evitar qualsevol marc de supervisió que esdevingui rígid tant en les organitzacions, com en els seus continguts i metodologies.

La supervisió ha de ser entesa com un dispositiu de suport integrat i que forma part de la intervenció que realitzen els equips, i no pas com un complement, en el sentit que l'aportació de reflexió i construcció de coneixement i anàlisi de la pràctica és un element intrínsec als processos d'intervenció social i a l'encàrrec que reben els professionals dels equips dels SSB.

La supervisió ha d'orientar-se per uns principis que s'han revelat bàsics per estructurar l'espai de supervisió. Tots ells tenen la voluntat de contribuir a contextualitzar un marc de treball per a la supervisió. Els principals són: la supervisió ha de ser acceptada i reconeguda en totes les instàncies de l'organització, ha de mantenir-se en un marc de confidencialitat i confiança entre tots els participants (inclòs qui la contracta) i ha d'albergar l'enfocament interdisciplinari o interprofessional, interinstitucional i intersectorial.

6.1. Col·laboració interinstitucional

Per a la implementació de la supervisió a tots els serveis socials bàsics és necessària la col·laboració interinstitucional entre els ens locals i els de domini supramunicipal (Generalitat de Catalunya, Diputacions). Aquestes entitats esdevenen imprescindibles en els àmbits de difusió, d'implementació d'una organització o model de supervisió i per la posterior avaluació.

És recomanable que l'avaluació de la supervisió es realitzi des d'una instància supramunicipal que disposi de més recursos humans i tècnics per fer-la efectiva.

Les institucions mediadores actuals, com són els col·legis professionals i les universitats, resulten molt útils i eficaces en la seva funció articuladora de la prestació del servei i garants de la qualitat de la mateixa. Una proposta interessant de col·laboració interinstitucional és vetllar per la difusió i visibilitat de la supervisió. Incorporant la noció d'evidències dels beneficis de la supervisió pels equips, per les organitzacions i per la ciutadania. També poden esdevenir avaluadores de la supervisió instituint-se com a marcs de referència per fer recerca sobre la mateixa.

Una de les necessitats esmentades en la recerca és la dificultat en trobar supervisors/es. Per aquest motiu fem la proposta que des del marc de col·laboració interinstitucional s'hauria de tenir en compte la vinculació a les diferents associacions europees de supervisió, amb la finalitat a mig-larg termini d'acollir-se als estàndards de formació i avaluació de supervisió europeus. També seria molt convenient poder disposar de llistats de professionals formats de manera acreditada en aquest àmbit, tenint en compte la seva distribució en tot el territori català.

6.2. Disposar d'una estructura tipus de supervisió per oferir equips bàsics d'atenció social dels serveis socials bàsics

La segona proposta apunta a disposar d'una estructura tipus de supervisió dirigida a les àrees bàsiques de serveis socials. Es tracta d'un suggeriment que permeti disposar d'una estratègia conjunta a nivell de Catalunya i així

fer més fàcil i accessible un model d'organització que garanteixi la pràctica de la supervisió en tots els EBAS de l'àmbit català. Aquesta estructura tipus creiem que pot atendre a la diversitat de situacions dels equips, a les diferents necessitats i realitats de la població a atendre, les diverses estructures organitzatives, al mateix temps que respon als principis de flexibilitat i continuïtat de la supervisió:

Taula 17. Estructura tipus de supervisió en àrees bàsiques de serveis socials

FINANÇAMENT: Contracte Programa entre ens locals responsables de les ABSS i la Generalitat de Catalunya (partida específica de supervisió).	
CONTRACTACIÓ DEL SERVEI DE SUPERVISIÓ: professional extern a la institució contractant i/o en conveni amb entitats mediadores. Coneixement de les estructures i l'organització del sistema públic de serveis socials.	
PERMANÈNCIA DEL SUPERVISOR/A: 3 o 4 anys sense discontinuïtat	
ORGANITZACIÓ DE LA SUPERVISIÓ	▪ Supervisió d'equip o de grup ▪ Participants: de 10 a 15 màxim. (incorporació de personal tècnic o auxiliar) ▪ Periodicitat de les sessions: 9-10 a l'any ▪ Durada de les sessions: 2 hores ▪ Confidencialitat ▪ Horari laboral ▪ Espai adequat, preservat i sense interrupcions
ELEMENTS DISCRECIONALS	▪ Obligatorietat de l'assistència ▪ Participació dels coordinadors a les sessions ▪ L'Elecció del supervisor amb acord amb la institució ▪ Continguts/temes de les sessions

Font: elaboració pròpia (2018)

En l'estructura tipus, la supervisió la fa un professional extern a la institució contractant. La contractació del supervisor pot ser directa mitjançant la institució, o a través de convenis institucionals amb entitats mediadores reconegudes (com, per exemple, col·legis professionals o universitats). La

permanència i continuïtat habitual és de 3 o 4 anys amb un mateix supervisor, sense períodes de discontinuïtat.

Les supervisions més demandades són les anomenades d'equip o de grup entre professionals que no pertanyen al mateix servei. La conformació és de 9-10 sessions anuals amb una durada de 2 hores per sessió. És recomanable que el nombre de participants sigui d'entre 10 i 15 persones com a màxim i, en la mesura del possible, amb la incorporació de personal tècnic específic o auxiliar. La supervisió sempre estarà integrada a l'horari laboral en la mesura en que forma part de la intervenció social i és una eina de millora per la qualitat de l'atenció, assegurada per la confidencialitat dels participants i en un espai adequat perquè es pugui desenvolupar amb garanties.

Els elements discrecionals a acordar amb cada equip serien:

- L'obligatorietat o no de l'assistència a les sessions, que s'haurà de posar en consideració de l'equip i del coordinador en funció de les situacions específiques per tal d'arribar a un acord en el marc dels SSB.
- L'assistència del responsable o coordinador a les sessions s'hauria de poder considerar i decidir en l'encàrrec inicial entre l'equip, el responsable i el/la supervisora.
- L'elecció del supervisor a proposta dels equips o de la institució i amb acord entre ambdues parts.
- Els continguts de les sessions o els objectius de les mateixes han de ser acordats entre les parts participants.

6.3. La supervisió com a recurs de suport pels professionals incorporant la diversitat d'enfocaments i millora continuada

L'orientació dels supervisors ha de mantenir-se des de diversos enfocaments que permetin acompanyar diferents necessitats dels equips, diferents trajectòries, nous camins d'intervenció, eines per cada professional, i a l'equip com a unitat de resposta.

Per això és convenient que es doni una millora permanent de les metodologies emprades en les sessions i es generi i transfereixi coneixement dels diferents continguts tractats en les sessions.

6.4. Disposar de supervisió pels coordinadors / responsables dels serveis socials bàsics

Molts coordinadors/responsables de SSB s'estan supervisant en l'actualitat o s'han supervisat alguna vegada al llarg de la seva trajectòria professional, el que avala la importància d'aquests espais pels equips de professionals. Una demanda molt manifestada és la necessitat de supervisió específica pels càrrecs de comandament intermedis (coordinadors/responsables dels equips), així com també la necessitat de comptar amb espais d'assessorament tècnic.

6.5. Avaluació del servei de supervisió

Una de les necessitats més manifestades durant la recerca és la d'avaluar el model de supervisió i el seu impacte en les famílies, les persones ateses, els equips de professionals i les organitzacions. Valorem que és un aspecte a considerar en les propostes de futur per a la millora de la pràctica de la supervisió a Catalunya.

Aquesta part d'anàlisi de l'aplicació de la supervisió ha estat desenvolupada de forma insuficient. L'avaluació del servei de supervisió ha de proporcionar informació per la millora d'aquest suport i ha de permetre disposar de dades que objectivin, en la mesura del possible, l'eficàcia i eficiència d'aquest recurs.

L'avaluació ha de ser un procés crític referit a les sessions de supervisió, amb la finalitat de constatar els progressos respecte dels objectius proposats i fer, en conseqüència, les modificacions necessàries de cara al futur. No ha de tenir una funció justificadora ni qualificadora sinó que ha de per-

metre conèixer millor el model de treball que s'ha realitzat i així descobrir noves perspectives i aprofitar al màxim el recurs de la supervisió. Es tracta de mesurar, en el possible, la capacitat de la supervisió per aconseguir els objectius proposats i això permetria saber la relació existent entre les supervisions realitzades i la transferència dels coneixements cap a altres situacions.

A continuació hem elaborat algunes indicacions de procediments destinats a comprovar els resultats de la supervisió i sobretot identificar factors per a poder prendre decisions i reajustaments en la utilitat i finalitat de l'avaluació de la supervisió. Aquesta proposta només és indicativa d'alguns paràmetres que seria convenient estudiar en avaluació. Però, en qualsevol cas, l'avaluació del suport de supervisió requerirà un treball que excedeix a aquesta recerca.

Paràmetres i metodologies per a l'avaluació de la supervisió externa als SSB

Periodicitat de l'avaluació: l'avaluació del suport de supervisió es portarà a terme en dos períodes diferents. Avaluacions anuals de satisfacció i propostes de millora i una avaluació més estructural, a concretar en quins períodes, longitudinal i qualitativa.

Metodologies. Les avaluacions de periodicitat anual es realitzaran amb:

- Qüestionaris individuals a cada participant on pugui expressar la seva opinió i satisfacció de l'espai de supervisió.
- Qüestionari específic individual per cada coordinador de Serveis Socials bàsics on es pugui expressar la transferència de les sessions i el grau de satisfacció.
- Sessió de treball conjunt d'avaluació amb supervisors/es. Una sessió anual de treball conjunt entre tots/es els/les supervisors/es amb la finalitat d'avaluació i millora del servei.
- Grups de discussió de forma periòdica (a concretar). Dins del projecte de supervisió pels Serveis Socials Bàsics és imprescindible incorporar la valoració qualitativa dels equips. Grups d'avaluació on poder registrar aquells aspectes més particulars dels grups de supervisió i del supervisor/a.

Amb aquesta estructura proposada, avancem algunes de les dimensions a avaluar del servei de supervisió. L'amplitud d'indicadors a avaluar aconsella que es puguin agrupar de la següent manera:

- Quantificació de les situacions tractades i tipologies
- Atributs i qualitats dels continguts
- Desenvolupament i explotació de la supervisió
- Satisfacció de les sessions

En resum cal establir un sistema d'anàlisi sistemàtic i continuat de les dades recollides en l'avaluació per a una millora continuada de la supervisió i preveure els mecanismes de difusió dels resultats amb accés a tots els agents participants.

6.6. Finançament de la supervisió

La necessitat expressada pels coordinadors de serveis és que es garanteixi el finançament i que la supervisió no estigui subjecta a desigualtats segons les dependències institucionals, les voluntats polítiques o la subjecció a la disponibilitat de finançament.

El cost de la supervisió no ha de recaure en els ens locals responsables dels serveis socials bàsics que, com hem vist, són molt diversos i tenen capacitats econòmiques desiguals. En canvi, ha de recaure en la Generalitat de Catalunya, que pot estendre la supervisió a tot el territori català en condicions d'igualtat d'accés. La proposta, per tant, passa per incloure el finançament de la supervisió en el Contracte Programa (Fitxa 1) que els ens locals estableixen amb la Generalitat de Catalunya.

Referències bibliogràfiques

- AJUNTAMENT DE BARCELONA. (2002). Informe avaluatiu supervisió externa als equips dels Centres de serveis socials d'atenció primària. Barcelona. No publicat
- ALBERT,V., PIROTTON, G., SKA, V. (2006). *Une approche conjointe de la supervision collective dans le non-marchand*. Cahier nº 57-58. Bèlgica: Laboratoire des innovations sociales.
- ARIJA, B. (1999). "Apuntes para una reflexión teórico-práctica de la relación de ayuda". *Cuadernos de trabajo social*, núm. 12, pp. 141-158.
- AZOFRA, M. J. (1999). *Cuestionarios*. Madrid: CIS, Cuadernos metodológicos, núm. 26.
- BARENBLIT, V. (1997). *Supervisión de equipos sanitarios en distintas instituciones*. Trabajo presentado en las V Jornadas Nacionales de APAG, San Sebastián. Disponible a: www.geocities.com/hotsprings/9256/textos.html#valentin.
- BERNARD, J. M., GOODYEAR, R. K. (1992). *Fundamentals of clinical supervision*. Boston: Allyn & Bacon.
- BLEICHMAR, H. (1999). "Del apego al deseo de intimidad: las angustias del desencuentro". *Aperturas Psicoanalíticas: Revista de psicoanálisis*. 2. Disponible a: www.aperturas.org
- BLOOR, M.; FRANKLAND, J.; ROBSON, K. (2001). *Focus Groups in Social Research*. Londres: SAGE Publications.

- CALLEJO, J. (2001). *El grupo de discusión: introducción a una práctica de investigación*. Barcelona: Editorial Ariel.
- CARBALLEDA, J. A. (2007). *Escuchar las practicas: la supervisión como proceso de análisis de la intervención en lo social*. Buenos Aires: Espacio editorial.
- CARTIER, A., JANICOT, A. (2008). "Supervisión en trabajo social, trabajo de supervisión: una mirada". *Políticas sociales en Europa*, núm. 23, pp. 107-118.
- CAVE, C.; NICHOLS, J. (1992). "Supervisión: Algunos principios y consideraciones para la práctica". *Revista de Servicios Sociales y Política Social*, núm. 25. Madrid: Consejo General de Colegios Oficiales de Trabajadores Sociales y Asistentes Sociales.
- COLOM, D.; JOYERA, L. (2000). "La motivación-desmotivación de los trabajadores sociales". *Materiales de trabajo*, núm. 60. Madrid: Ministerio de Trabajo.
- COMELLES, J. M. (2003). "El regreso de lo cultural. Diversidad cultural y práctica médica en el S. XXI". *Cuadernos de psiquiatría comunitaria*. Vol. 3, pp. 6-21.
- DE BACKER, B. (2002). *Etude exploratoire sur le problématique de la supervision*. París: Association des Fonds Sociaux.
- DE ROBERTIS, C. (1988). *Metodología de la intervención en trabajo social*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA.(2016).Informe de la qualitat de la supervisió en els EBAS i els responsables dels equips tècnics. Barcelona. No publicat.
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA.(2018).Fitxa del catàleg de supervisió pels equips de serveis socials bàsics menors 20000 habitants. Barcelona. No publicat.
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA.(2018).Fitxa del catàleg de supervisió per a responsables tècnics de serveis socials bàsics. Barcelona. No publicat.
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA.(2018).Qüestionari d'avaluació de l'espai de supervisió. Barcelona. No publicat.
- DOMÍNGUEZ, M. (2000). *Tècniques d'investigació social I*. Barcelona: Edicions de la Universitat de Barcelona.
- FERNÁNDEZ BARRERA, J. (1997). *La supervisión en el trabajo social*. Barcelona: Ediciones Paidós.

- GENERALITAT DE CATALUNYA. DEPARTAMENT DE TREBALL, AFERS SOCIALS I FAMÍLIES. *Mapa de Serveis Socials de Catalunya. Actualització de dades bàsiques 2016*. http://treballiaferssocials.gencat.cat/ca/ambits_tematics/serveis_socials_estadistiques/mapa_de_serveis_socials_de_catalunya/mapa-de-serveis-socials-de-catalunya.-actualitzacio-de-dades-basiques-2016/
- GHAYE, T; LILLYMAN, S. (2000). *Effective clinical supervision*. Wiltshire: Mark Allen Publishing LTD.
- GINESTA, M. (coord.), (2017). Dictamen. "Els Serveis Socials Bàsics (SSB) a la província de Barcelona". Monogràfic de treball social, 13. Barcelona: Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya.
- GRINBERG, L., (1986). *La supervisión psicoanalítica. Teoría y práctica*. Madrid: Tecno Publicaciones.
- HERNÁNDEZ ARISTU, J. (1991). *Acción comunicativa e intervención social*. Madrid: Editorial Popular.
- (2000). *La supervisión. Un sistema de asesoramiento y orientación para la formación y el trabajo*. Valencia: Nau Llibres.
- KADUSHIN, A. (1975). *Supervision in social work*. New York: Columbia University Press.
- KERSTING, H. (1993). "La supervisión como instrumento de reciclaje profesional". En *La supervisión de equipos de atención a la infancia*. Madrid: Ministerio de Asuntos Sociales.
- (1999). "La supervisión como sistema de reflexión de la praxis profesional: paradojas y oportunidades desde la perspectiva constructivista". En HERNÁNDEZ ARISTU, J. (ed.). *La supervisión: calidad de los servicios* (pp. 47-70). Pamplona: Ediciones Eunat.
- KOLB, D. (1984). *Experiential Learning: experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice-Hall.
- LEAL RUBIO, J. (1993). "Diálogo con Valentín Barenblit acerca de la supervisión institucional en los equipos de salud mental". *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría*. Vol. XIII, suplemento II, pp. 41-55.
- (2003). Motivació i desencant professional. *Fòrum. Revista del Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada*. 3, pp. 19. Generalitat de Catalunya.
- LLOPIS, R. (2004). *Grupos de discusión*. Madrid: ESIC Editorial.

- LONGRES, J. (1976). *Introducción a la supervisión*. Barcelona: GITS, Universitat Autònoma de Barcelona.
- MASON, B. (2004). *Perspectives on supervision*. London: Karnac.
- MATURANA, H.; VARELA, F. (1984). *El árbol del conocimiento*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- MIRANDA, M. (2004). *De la caridad a la ciencia: pragmatismo, interaccionismo simbólico y trabajo social*. Zaragoza: Mira Editores.
- MUNSON, C. E. (2007). *Clinical social work supervision* (3a ed.). New York: The Haworth Social Work practice Press.
- PETTES, D. E. (1974). *La supervisión en trabajo social*. Madrid: Ed. Euramerica.
- PORCEL, A.; VÁZQUEZ, C. (1995). *La supervisión: espacio de aprendizaje significativo e instrumento para la gestión*. Zaragoza: Editorial Certeza.
- PUIG CRUELLES, C. (2005). "El malestar de los profesionales, el agotamiento y la importancia de la supervisión". *Trabajo social y salud*, 50, pp. 11-26.
- (2015). *La supervisión en la acción social. Una oportunidad para el bienestar de los profesionales*. Tarragona: Publicacions URV.
- RICHARD, E.; BOSCARINO, J.; FIGLEY, C. (2006). *Compassion fatigue and psychological distress among social workers: a validation Study*. Disponible a: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2699394/> (última consulta: 19/05/2018).
- RICH, P. (1993). *La forma, la función y el contenido de la supervisión clínica: un modelo integrado, en la clínica del supervisor*. Nueva York: Haworth Prensa Inc.
- ROTHSCHILD, B. (2006). *Ayuda para el profesional que ayuda. Psicofisiología de la fatiga por compasión y del trauma vicario*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- SÁNCHEZ CANO, R. (2003). *Servicios sociales, complejidad y supervisión*. Donostia: no publicado.
- SHERIFF, T., SÁNCHEZ, E. (1973). *Supervisión en trabajo social*. Buenos Aires: Editorial Ecro.
- SHÖN, D. (1998). *El profesional reflexivo. Como piensan los profesionales cuando actúan*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- TONNON, G. (2003). *Calidad de vida y desgaste profesional*. Buenos Aires: Espacio editorial.

- TSCHOPP, F.; KOLLY–OTTIGER, S.; MONNIER, S. (2008). "Supervisión e intervención: espacio de reflexión para los profesionales". *Políticas sociales en Europa*, 23, pp. 29-42.
- TSUI, M-S. (2005). *Social work supervision. Contexts and concepts*. California: Sage Publications Ltd.
- VAN KESSEL, L. (2000). "La supervisión: una contribución necesaria a la calidad de la competencia profesional, ilustrada por el concepto de supervisión utilizada en los Países Bajos". A: HERNANDEZ ARISTU, J. (ed.). *La supervisión. Un sistema de asesoramiento y orientación para la formación y el trabajo*. Valencia: Editorial Nau Llibres.
- ZAMANILLO, T. (2008). *Trabajo social con grupos y pedagogía ciudadana*. Madrid. Editorial Síntesis.

LEGISLACIÓ

- Decret 142/2010, d'11 d'octubre, pel que s'aprova la Cartera de Serveis Socials 2010-2011 http://portaljuridic.gencat.cat/ca/pjur_ocults/pjur_resultats_fitxa/?documentId=557820&action=fitxa
- Ley 39/2006, de 14 de diciembre, de promoción de la autonomía personal y atención a las personas en situación de dependencia. BOE núm. 299 (15/12/2006). Disponible a www.boe.es/boe/dias/2006/12/15/pdfs/A44142-44156.pdf
- Llei 12/2007, d'11 de octubre, de serveis socials.
- DOGC núm. 4990 (18/10/2007).
- Disponible a www.gencat.cat/benestar/actualitatweb/lleiss/llss_08_06.htm
- Decret 151/2008, de 29 de juliol, de la Cartera de Serveis Socials 2008-2009. DOGC núm. 5185 (31/7/2008). Disponible a www.gencat.cat/benestar/actualitatweb/lleiss/pdf/cartera.pdf

8.1. Qüestionari

LA SUPERVISIÓ EN ELS SERVEIS SOCIALS BÀSICS DE CATALUNYA

En el marc del conveni entre el Departament de Treball, Afers Socials i Famílies (GenCat) i el Col·legi Oficial de Treball Social (TSCAT), s'està elaborant un mapatge de les estructures de suport i supervisió dels equips de Serveis Socials Bàsics de Catalunya (SSB). El TSCAT ha encarregat a un equip d'investigadores (la Dra. Carmina Puig, la Dra. Ramona Torrens i la Sra. Maura Lerga), a través de la Fundació Universitat Rovira i Virgili de Tarragona (FURV), dur a terme aquest projecte.

L'enquesta que us hem fet arribar s'adreça a tots/es els/les responsables de SSB i és un dels instruments que utilitzarà la recerca per a conèixer l'estat actual de la implementació de supervisió externa. Quan parlem de supervisió externa fem referència a l'anàlisi de la pràctica professional que realitzen els/les professionals de SSB a Catalunya i que és duta a terme per un/a supervisor/a extern/a a la institució, amb l'objectiu revisar el quefer professional i els sentiments que acompanyen l'activitat mitjançant el contrast de marcs teòrics i conceptuals amb la pràctica quotidiana.

El temps estimat de resposta és de deu minuts i, si bé es demana alguna dada d'identificació de la persona enquestada (en concret, l'adreça electrònica), aquesta dada es farà servir únicament per al recompte de respostes.

- Adreça electrònica

INFORMACIÓ GENERAL

1. Nom del Servei

2. Dependència institucional

- ☐ Municipal
- ☐ Inframunicipal
- ☐ Comarcal

3. Si has respost "Comarcal", indica el nombre de municipis

4. Nombre d'habitants de l'àmbit de cobertura del SSB

5. Nombre d'equips del SSB

6. Indica el nombre de professionals de tota l'àrea bàsica de serveis socials

- Treballadors/es socials _____
- Educadors/es socials _____
- Psicòlegs/es _____
- Treballadors/es familiars _____
- Altres _____

0 / Fins a 3 / Entre 4 i 6 / Més de 6

7. Si has respost "Altres", especifica quants i de quin/s tipus de professional/s es tracta

8. Càrrec de qui respon l'enquesta

9. Anys d'experiència en el càrrec _____

INFORMACIÓ SOBRE SERVEIS I RECURSOS DE SUPORT

10. En termes generals, a la meva institució els equips de SSB compten amb suficients serveis i recursos de suport:

- ☐ Totalment en desacord
- ☐ En desacord
- ☐ Ni d'acord ni en desacord
- ☐ D'acord
- ☐ Totalment d'acord

11. Estic satisfet/a amb els serveis i recursos de suport amb què compten els equips de SSB a la meva institució:

- ☐ Molt en desacord
- ☐ En desacord
- ☐ Ni d'acord ni en desacord
- ☐ D'acord
- ☐ Molt d'acord

12. Concretament, a la meva institució els equips de SSB compten amb els següents serveis i recursos de suport:

- ☐ Assessorament de casos
- ☐ Assessorament psicològic
- ☐ Assessorament legal
- ☐ Assessorament de projectes o programes col·lectius (disseny, avaluació...)

- ☐ Intervenció comunitària
- ☐ Intervenció en grup
- ☐ Supervisió externa
- ☐ Assessorament de l'organització
- ☐ Assessorament en sistemes de qualitat
- ☐ Cap
- ☐ Altres: _____

13. Crec que és necessari que els equips de SSB disposin de serveis i recursos de suport en:

- Assessorament de casos
- Assessorament psicològic
- Assessorament legal
- Assessorament de projectes o programes col·lectius (disseny, avaluació...)
- Intervenció comunitària
- Intervenció en grup
- Supervisió externa
- Assessorament de l'organització
- Assessorament en sistemes de qualitat
- Altres

Gens / Poc / Ni molt ni poc / Bastant / Molt

14. Si has respost "Altres", especifica la resposta

INFORMACIÓ SOBRE SUPERVISIÓ EXTERNA

15. Indica el grau d'importància que té la supervisió externa en els següents aspectes:

- Millora de la competència professional
(habilitats, tècniques d'intervenció...)
- Formació
- Auto-cura professional
- Comunicació en l'equip
- Gestió de conflictes
- Reflexivitat i autonomia dels/les professionals
- Compartir l'anàlisi de les dificultats d'una situació amb altres professionals de l'equip
- Altres

16. Si has respost "Altres", especifica la resposta

17. Indica el teu grau d'acord amb les següents afirmacions:

- La supervisió ha de ser realitzada per professionals externs/es
- Tots els/les professionals de SSB han de participar en les sessions de supervisió
- Els equips a supervisar han d'incloure les diferents disciplines de l'equip de SSB
- Les pròpies sessions de supervisió s'han d'avaluar cada any
- La supervisió ha de ser continuada, anualment
- 8 sessions de supervisió a l'any és un nombre adequat de sessions
- Les sessions de supervisió han de tenir un màxim de 12 participants
- És convenient que els/les responsables dels equips de SSB rebin supervisió específica, de forma individual o en grup

- L'elecció del/la supervisor/a ha de ser per assignació de la institució
- L'elecció del/la supervisor/a ha de ser a proposta de l'equip, amb acord de la institució

Molt en desacord / En desacord / Ni d'acord ni en desacord / D'acord / Molt d'acord

18. Quin seria el nombre adequat de sessions de supervisió anuals?

19. Indica el grau d'importància que tenen els següents aspectes en la implantació de la supervisió:

- Disposar de finançament extern
- Poder treballar amb diferents enfocaments de la supervisió
- Disposar d'un llistat de possibles supervisors/es formats específicament en supervisió
- Disposar d'indicadors per a mesurar l'impacte de la supervisió en la feina
- Conèixer els beneficis de la supervisió
- Integrar la supervisió en la jornada laboral
- Que hi hagi demanda de supervisió per part dels/les professionals de SSB

Gens / Poc / Ni molt ni poc / Bastant / Molt

20. Quina seria la manera de finançar la supervisió (es pot triar més d'una opció)

- ☐ Amb convenis amb altres administracions (Diputació, Consell Comarcal, Generalitat)
- ☐ Amb convenis amb altres institucions (col·legis, universitats...)

- ☐ Dins del contracte programa dels SSB
- ☐ Recursos propis de la institució assignats específicament a supervisió
- ☐ Altres _____

21. Hi ha professionals de l'equip de SSB que se supervisen al marge de la supervisió que ofereix la institució?

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Ns/Nc

22. Com a responsable de SSB et supervises en l'actualitat, o t'has supervisat alguna vegada?

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Ns/Nc

23. Organitza supervisió la teva institució pels equips de SSB?

- ☐ No, mai.
- ☐ Sí, s'ha fet en el passat, o alguna vegada
- ☐ Sí, es fa supervisió actualment

Si la teva institució no ha organitzat mai supervisió externa:

24. Per què no s'ha fet supervisió?

- ☐ Desconeixement dels beneficis de la supervisió
- ☐ Manca de disponibilitat de temps dels/les professionals
- ☐ No hi ha hagut demanda per part dels/les professionals
- ☐ La institució no ho ofereix
- ☐ La institució considera que ha de ser voluntària dels professionals

- ☐ Per la dificultat d'assumir el cost
- ☐ Per falta de finançament extern
- ☐ No s'ha considerat necessari
- ☐ Altres _____

25. Si hi ha algun aspecte que no ha quedat recollit, o vols afegir un comentari, agrairem la teva aportació.

Si la teva institució ha fet en el passat, o alguna vegada, supervisió externa:

26. Quants anys s'ha fet supervisió des de l'existència de SSB?

- ☐ Menys d'1 any
- ☐ D'1 a 2 anys
- ☐ De 3 a 4 anys
- ☐ De 4 a 6 anys
- ☐ De 6 a 8 anys
- ☐ Més de 8 anys
- ☐ Altres _____

27. Per què s'ha deixat de fer supervisió?

- ☐ Desconeixement dels beneficis de la supervisió
- ☐ Manca de disponibilitat de temps dels/les professionals
- ☐ No hi ha hagut demanda per part dels/les professionals
- ☐ La institució no ho ofereix
- ☐ La institució considera que ha de ser voluntària dels/les professionals

- ☐ Per la dificultat d'assumir el cost
- ☐ Per falta de finançament extern
- ☐ No s'ha considerat necessari
- ☐ Altres _____

28. Si hi ha algun aspecte que no ha quedat recollit, o vols afegir un comentari, agraïrem la teva aportació

Organització de les sessions de supervisió externa

29. La supervisió ha estat motivada per:

- ☐ Demanda de l'equip
- ☐ Demanda d'algun/a dels/les professionals
- ☐ A proposta de la institució
- ☐ Per l'oferta de finançament per part de l'administració (Diputació, Ajuntament, Generalitat...)
- ☐ Altres _____

30. S'ha fet supervisió del tipus:

- Individual
- De grup (entre diferents professionals que no pertanyen al mateix equip de SSB)
- Equip SSB

Sí / No / Ns-Nc

31. Quin tipus de supervisió ha estat més habitual?

- ☐ Individual
- ☐ De grup (entre diferents professionals que no pertanyen al mateix equip de SSB)
- ☐ Equip SSB

32. Si has respost "De grup" o "Equip SSB", indica quants/es professionals han participat en les sessions _____

33. La supervisió és de caràcter:

- ☐ Voluntari
- ☐ Obligatori

34. Quants anys fa que es realitza supervisió? _____

35. La supervisió s'ha realitzat anualment de forma continuada?

- ☐ Si
- ☐ No

36. Si has respost "No", indica el perquè

37. La supervisió s'ha finançat majoritàriament amb:

- ☐ Recursos de la pròpia institució assignats específicament a supervisió
- ☐ Recursos de la pròpia institució que provenen d'altres partides
- ☐ Recursos externs que provenen de la Generalitat
- ☐ Recursos externs que provenen de la Diputació
- ☐ Altres _____

38. En cas de finançar la supervisió amb diverses fonts, indiqueu el percentatge que aporta cadascuna d'elles, aproximadament:

- Recursos de la pròpia institució
- Generalitat de Catalunya
- Diputació
- Altres

0% / Fins a un 20% / 20% - 40% / 40% - 60% / 60% - 80% / 80% - 100%

39. Si has respost "Altres", especifica la resposta

40. En general, la supervisió s'organitza en sessions:

- ☐ Mensuals
- ☐ Quinzenals
- ☐ Setmanals
- ☐ A demanda
- ☐ Altres _____

41. En general, la durada de les sessions de supervisió és de:

- ☐ Menys d'1 hora
- ☐ 1 hora
- ☐ 1'30 hores
- ☐ 2 hores
- ☐ Més hores
- ☐ És molt variable, no puc especificar

42. En general, els continguts de la supervisió estan orientats a:

- ☐ Treball sobre casos o situacions individuals
- ☐ Treball sobre situacions d'intervenció en grups
- ☐ Treball sobre intervencions comunitàries
- ☐ Treball del propi equip de SSB
- ☐ L'estructura organitzativa i els seus efectes en l'equip i en la tasca professional
- ☐ Altres _____

43. Nombre de participants en les sessions de supervisió

- ☐ Menys de 6
- ☐ Entre 7 i 12
- ☐ Entre 13 i 18
- ☐ Més de 18

44. Qui assisteix a les sessions de supervisió?

- ☐ Treballadors/es socials
- ☐ Educadors/es socials
- ☐ Psicòlegs/es
- ☐ Treballadors/es familiars
- ☐ Altres _____

45. El/la responsable de l'equip de SSB assisteix a les sessions de supervisió?

- 1. Mai
- 2.
- 3.
- 4.
- 5. Sempre

46. Argumenta la resposta anterior

47. Quants/es supervisors/es té en els seus equips SSB? _____

48. Els/les professionals que realitzen la supervisió externa tenen titulació o formació en:

- Treball social
- Psicologia
- Pedagogia
- Psiquiatria
- Educació social
- Altra titulació o formació

Supervisor/a 1 / Supervisor/a 2 / Supervisor/a 3 / Supervisor/a 4

49. Si has respost “Altra titulació o formació”, especifica la resposta

50. Com s’ha contractat el/la supervisor/a?

- ☐ És un/a professional autònom
- ☐ Mitjançant una empresa de serveis
- ☐ Mitjançant altres institucions (col·legis professionals, universitats...)
- ☐ Altres _____

51. Quin és el temps mitjà de durada del/la mateix/a supervisor en un equip?

- ☐ Menys d'un any
- ☐ Entre 1 i 2 anys
- ☐ Entre 2 i 3 anys
- ☐ Entre 3 i 4 anys
- ☐ Més de 4 anys
- ☐ Ns/Nc

52. La supervisió ha suposat per l'equip de professionals:

- ☐ Millores tècniques i en la intervenció dels/les professionals
- ☐ Millores en la qualitat d'atenció
- ☐ Més benestar dels/les professionals
- ☐ Generar solucions i idees més col·legiades entre els/les professionals
- ☐ Treball més interdisciplinari
- ☐ Augmentar la reflexivitat dels/les professionals
- ☐ Transferència del coneixement adquirit en altres situacions
- ☐ Altres

Gens / Poc / Ni molt ni poc / Bastant / Molt

53. Si has respost "Altres", especifica la resposta

54. La supervisió ha aportat:

- Estímul del pensament
- Iniciativa professional
- Nous enfocaments de la pràctica
- Articular la teoria-pràctica

- Millorar els procediments
- Tractar les emocions
- Tractar les relacions amb altres persones
- Reflexivitat
- Intercanvi d'experiències
- Tolerància a les incerteses
- Acompanyament i suport emocional
- Espai de cura
- Altres

Gens / Poc / Ni molt ni poc / Bastant / Molt

55. Si has respost "Altres", especifica la resposta

56. Indica el grau de satisfacció amb la supervisió externa que es realitza a la teva institució:

1. Gens satisfet/a
2. ...
3. ...
4. ...
5. Molt satisfet/a

57. El servei de supervisió externa que es realitza a la teva institució ha estat:

1. Gens útil
2. ...
3. ...
4. ...
5. Molt útil

58. Si hi ha algun aspecte que no ha quedat recollit, o vols afegir un comentari, agirem la teva aportació.

8.2. Relació d'ABSS de les que s'han pogut recollir respostes

Regió	Àrea Bàsica de Serveis Socials	Administració responsable	Dades de l'enquesta
Terres de l'Ebre	Amposta	Ajuntament d'Amposta	Sí
	Baix Ebre	Consell comarcal Baix Ebre	Sí
	Montsià	Consell Comarcal del Montsià	Sí
	Ribera d'Ebre	Consell comarcal de la Ribera d'Ebre	Sí
	Terra Alta	Consell comarcal de la Terra Alta	Sí
	Tortosa	Ajuntament de Tortosa	No
Tarragona	Alt Camp	Consell Comarcal de l'Alt Camp	Sí
	Baix Camp	Consell Comarcal del Baix Camp	Sí
	Baix Penedès	Consell Comarcal del Baix Penedès	Sí
	Calafell	Ajuntament de Calafell	Sí
	Cambrils	Ajuntament de Cambrils	Sí
	Conca de Barberà	Consell Comarcal de la Conca de Barberà	Sí
	Reus	Ajuntament de Reus	Sí
	Salou	Ajuntament de Salou	Sí
	Tarragona	Ajuntament de Tarragona	Sí
	Valls	Ajuntament de Valls	Sí
	Vendrell	Ajuntament del Vendrell	No
	Priorat	Consell Comarcal del Priorat	Sí
Lleida	Tarragonès	Consell Comarcal del Tarragonès	Sí
	Alt Urgell	Consorci d'Atenció a les Persones de l'Alt Urgell	Sí
	Alta Ribagorça	Consell Comarcal de l'Alta Ribagorça	Sí
	Aran	Conselh Generau d'Aran	Sí
	Garrigues	Consell Comarcal de les Garrigues	Sí
	Lleida	Ajuntament de Lleida	Sí
	Noguera	Consell Comarcal de la Noguera	Sí
	Pallars Jussà	Consell Comarcal del Pallars Jussà	Sí

<i>Regió</i>	<i>Àrea Bàsica de Serveis Socials</i>	<i>Administració responsable</i>	<i>Dades de l'enquesta</i>
Lleida	Pallars Sobirà	Consell Comarcal del Pallars Sobirà	No
	Pla d'Urgell	Consell Comarcal del Pla d'Urgell	No
	Segarra	Consell Comarcal de la Segarra	Sí
	Segrià	Consell Comarcal del Segrià	No
	Solsonès	Consell Comarcal del Solsonès	Sí
	Urgell	Consell Comarcal de l'Urgell	Sí
Girona	Alt Empordà	Consell Comarcal de l'Alt Empordà	Sí
	Baix Empordà	Consell Comarcal del Baix Empordà	Sí
	Blanes	Ajuntament de Blanes	Sí
	Cerdanya	Consell Comarcal de la Cerdanya	Sí
	Figueres	Ajuntament de Figueres	Sí
	Garrotxa	Consorti d'Acció Social de la Garrotxa	Sí
	Girona	Ajuntament de Girona	Sí
	Gironès	Consell Comarcal del Gironès	Sí
	Lloret de Mar	Ajuntament de Lloret de Mar	Sí
	Olot	Ajuntament d'Olot	No
	Palafugell	Ajuntament de Palafrugell	Sí
	Pla de l'Estany	Consell Comarcal Pla de l'Estany	No
	Ripollès	Consorti de Benestar Social del Ripollès	Sí
	Salt	Consorti de Benestar Social Gironès-Salt	Sí
Barcelona	Sant Feliu de Guíxols	Ajuntament de Sant Feliu de Guíxols	Sí
	Selva	Consell Comarcal de la Selva	Sí
	Alt Penedès	Consell Comarcal de l'Alt Penedès	Sí
	Anoia	Consell Comarcal de l'Anoia	Sí
	Badalona	Ajuntament de Badalona	Sí
	Bages	Consell Comarcal del Bages	Sí
	Badia del Vallès	Ajuntament de Badia del Vallès	Sí
	Baix Llobregat	Consell Comarcal del Baix Llobregat	Sí
	Barberà del Vallès	Ajuntament de Barberà del Vallès	Sí
	Barcelona	Ajuntament de Barcelona	Sí
	Barcelonès	Consell Comarcal del Barcelonès	No
	Berguedà	Consell Comarcal del Berguedà	Sí
	Castellar del Vallès	Ajuntament de Castellar del Vallès	Sí
	Castelldefels	Ajuntament de Castelldefels	Sí
	Cerdanyola del Vallès	Ajuntament de Cerdanyola del Vallès	No
	Cornellà de Llobregat	Ajuntament de Cornellà de Llobregat	Sí
	Esparreguera	Ajuntament d'Esparreguera	Sí
	Esplugues de Llobregat	Ajuntament d'Esplugues de Llobregat	Sí
	Garraf	Consell Comarcal del Garraf	Sí
	Gavà	Ajuntament de Gavà	No

<i>Regió</i>	<i>Àrea Bàsica de Serveis Socials</i>	<i>Administració responsable</i>	<i>Dades de l'enquesta</i>
Barcelona	Granollers	Ajuntament de Granollers	Sí
	Hospitalet de Llobregat	Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat	Sí
	Igualada	Ajuntament d'Igualada	Sí
	La Plana	Mancomunitat La Plana	Sí
	Manlleu	Ajuntament de Manlleu	Sí
	Manresa	Ajuntament de Manresa	No
	Maresme	Consell Comarcal del Maresme	Sí
	Martorell	Ajuntament de Martorell	Sí
	Masnou	Ajuntament de Masnou	Sí
	Mataró	Ajuntament de Mataró	Sí
	Moianès	Consell Comarcal del Moianès	No
	Molins de Rei	Ajuntament de Molins de Rei	Sí
	Mollet del Vallès	Ajuntament de Mollet del Vallès	Sí
	Montcada i Reixac	Ajuntament de Montcada i Reixac	Sí
	Olesa de Montserrat	Ajuntament d'Olesa de Montserrat	No
	Osona	Consell comarcal d'Osona	Sí
	Pineda de Mar	Ajuntament de Pineda de Mar	Sí
	Prat de Llobregat	Ajuntament de El Prat de Llobregat	Sí
	Premià de Mar	Ajuntament de Premià de Mar	No
	Ripollet	Ajuntament de Ripollet	No
	Rubí	Ajuntament de Rubí	Sí
	Sabadell	Ajuntament de Sabadell	Sí
	Sant Adrià de Besòs	Ajuntament de Sant Adrià de Besòs	Sí
	Sant Andreu de la Barca	Ajuntament de Sant Andreu de la Barca	Sí
	Sant Boi de Llobregat	Ajuntament de Sant Boi de Llobregat	Sí
	Sant Cugat del Vallès	Ajuntament de Sant Cugat del Vallès	Sí
	Sant Feliu de Llobregat	Ajuntament de Sant Feliu de Llobregat	Sí
	Sant Joan Despí	Ajuntament de Sant Joan Despí	No
	Sant Pere de Ribes	Ajuntament de Sant Pere de Ribes	No
	Sant Vicenç dels Horts	Ajuntament de Sant Vicenç dels Horts	Sí
	Santa Coloma de Gramenet	Ajuntament de Santa Coloma de Gramenet	Sí
	Santa Perpètua de Mogoda	Ajuntament de Santa Perpètua de Mogoda	Sí
	Sitges	Ajuntament de Sitges	Sí
	Terrassa	Ajuntament de Terrassa	Sí
	Vallès Occidental	Consell Comarcal del Vallès Occidental	No
	Vallès Oriental	Consell Comarcal del Vallès Oriental	Sí
	Vic	Ajuntament de Vic	Sí

<i>Regió</i>	<i>Àrea Bàsica de Serveis Socials</i>	<i>Administració responsable</i>	<i>Dades de l'enquesta</i>
Barcelona	Viladecans	Ajuntament de Viladecans	Sí
	Vilafranca del Penedès	Ajuntament de Vilafranca del Penedès	Sí
	Vilanova i la Geltrú	Ajuntament de Vilanova i la Geltrú	Sí
	Vilassar de Mar	Ajuntament de Vilassar de Mar	Sí

8.3. Càrrecs de les persones que han respost l'enquesta (agrupats)

<i>Càrrecs (agrupats)</i>	<i>Freqüència</i>
Cap de Centre	4
Cap d'àrea, unitat, servei o departament	46
Cap de negociat	6
Cap de secció	4
Coordinador/a	27
Director/a	38
Director/a tècnic/a	2
Responsable de secció o servei	5
Suport a coordinació	1
Total	133

8.4. Llista de taules i figures

Capítol 2

Figura 1. Objectius de la supervisió

Figura 2. La demanda en els processos de supervisió: etapes d'una decisió

Taula 1. Esquema integral del procés de supervisió

Taula 2: Relació d'àrees bàsiques de serveis socials de Catalunya, 2017

Figura 3. Ràtio de treballadors/ores socials i educadors/ores socials per cada 15.000 habitants. Catalunya, àrees bàsiques comarcals i municipals, 2015

Taula 3. Professionals dels serveis bàsics d'atenció social a Catalunya, 2016

Figura 4. Despesa corrent per habitant dels ens locals en serveis socials bàsics, per àmbits territorials, 2011-2014

Taula 4. Nombre d'actuacions i prestacions econòmiques desenvolupades pels serveis bàsics d'atenció social a Catalunya, 2016

Taula 5. Problemàtiques ateses pels serveis bàsics d'atenció social a Catalunya, 2016

Capítol 3

Figura 5. Construcció del qüestionari

Taula 6. Resultats de la recollida de dades del qüestionari

Taula 7. Informació sobre la composició dels grups de discussió

Capítol 4

Figura 6. Dependència institucional dels equips bàsics d'atenció social

Figura 7. Nombre d'habitants de l'àmbit de cobertura de les ABSS

Figura 8. Nombre dels equips bàsics d'atenció social (EBAS) amb què compten les ABSS

Figura 9. Perfil professional dels equips de serveis socials bàsics

Taula 8. Relació d'altres professionals que formen part dels EBSS

Figura 10. Serveis i recursos de suport amb què compten els EBAS a les seves institucions

Figura 11. Serveis i recursos de suport amb què compten els EBAS a les seves institucions, segons àmbit de cobertura de l'ABSS

Figura 12. Grau d'acord amb considerar suficients els serveis i recursos de suport disponibles a la institució

Figura 13. Grau de satisfacció sobre els serveis i recursos de suport disponibles a la institució

Figura 14. Serveis i recursos de suport que es consideren necessaris per a la institució

Figura 15. Presència de la supervisió a les institucions dels ESSB

Figura 16. Realització de supervisió en els equips bàsics d'atenció social (EBAS), per segments de població

Taula 9. Motius pels quals no s'ha realitzat mai supervisió

Figura 17. Número d'anys que varen fer supervisió els que actualment no en fan

Taula 10. Motius pels quals s'ha deixat de fer supervisió

Figura 18. Principals aportacions de la supervisió

Taula 11. Motius que han portat a realitzar la supervisió

Figura 19. Anys que fa que els equips bàsics d'atenció social (EBAS) fan supervisió

Figura 20. S'ha realitzat anualment la supervisió de forma continuada

Figura 21. Periodicitat de les sessions de supervisió durant l'any

Figura 22. Durada de les sessions de supervisió

Figura 23. Durada de les sessions de supervisió segons nombre d'habitants de l'àmbit de cobertura de les àrees bàsiques de serveis socials

Figura 24. Caràcter obligatori o voluntari de la supervisió

Figura 25. Caràcter obligatori o voluntari de la supervisió, per segments de població

Figura 26. Professionals que se supervisen de forma individual fora de la institució segons els coordinadors/responsables de SSB

Figura 27. Tipus de supervisió

Figura 28. Tipus de supervisió, segons el nombre d'habitants de l'àmbit de cobertura de l'ABSS

Taula 12. Nombre de participants a les sessions de supervisió

Taula 13. Perfils professionals dels assistents a les sessions de supervisió

Taula 14. Perfil professional dels assistents a les sessions de supervisió, segons nombre d'habitants de l'àrea de cobertura de l'àrea bàsica de serveis socials (percentatge de casos)

Figura 29. Presència dels coordinadors/responsables de SSB en les sessions de supervisió

Figura 30. Supervisió dels coordinadors/responsables de SSB

Figura 31. Mitjana de les valoracions per atribut del recurs (2016)

Taula 15. Continguts de la supervisió

Figura 32. Nombre de supervisors amb què compten els equips

Figura 33. Temps de permanència del mateix supervisor en un equip

Figura 34. Permanència del mateix supervisor en un equip, segons nombre d'habitants de l'àrea de cobertura de l'ABSS

Figura 35. Titulació i/o formació dels supervisors externs

Figura 36. Formes de finançament de la supervisió

Taula 16. Formes de finançament de la supervisió, segons nombre d'habitants de l'àrea de cobertura de l'ABSS

Figura 37. Contractació del supervisor

Figura 38. Aportacions de la supervisió

Figura 39. Aportacions de la supervisió (ABSS 0-20.000 habitants)

Figura 40. Aportacions de la supervisió (ABSS 20.000-50.000 habitants)

Figura 41. Aportacions de la supervisió (ABSS de més de 50.000 habitants)

Figura 42. Contribucions de la supervisió

Figura 43. Contribucions de la supervisió (ABSS 0-20.000 habitants)

Figura 44. Contribucions de la supervisió (ABSS 20.000-50.000 habitants)

Figura 45. Contribucions de la supervisió (ABSS de més de 50.000 habitants)

Figura 46. Grau de satisfacció general amb la supervisió externa que es fa als propis equips

Figura 47. Grau de satisfacció general amb la supervisió externa, segons nombre d'habitants de l'àrea de cobertura de l'ABSS

Figura 48. Mitjana de les valoracions per atribut del recurs, Barcelona (2016)

Figura 49. Utilitat de la supervisió

Figura 50. Nombre adequat de sessions de supervisió anuals

Figura 51. Característiques que es considera que ha de reunir la supervisió

Figura 52. Elements imprescindibles per la implementació de la supervisió

Figura 53. Proposta de formes de finançament de la supervisió

Figura 54. Proposta de formes de finançament de la supervisió, segons nombre d'habitants de l'àrea de cobertura de l'ABSS

Capítol 6

Taula 17. Estructura tipus de supervisió en àrees bàsiques de serveis socials



**COL·LEGI OFICIAL
DE TREBALL SOCIAL
DE CATALUNYA**

www.tscat.cat

Amb el suport del Departament
de Treball, Afers Socials i Famílies



**Generalitat
de Catalunya**

