

## **Digitalizzazione del lavoro e ridefinizione dei confini professionali nella street-level bureaucracy: il caso dell'assistente sociale**

*Convegno organizzato dall'Ordine degli Assistenti sociali della Toscana, Firenze, 17 gennaio 2025. Appunti per la presentazione orale.*

Brunella Casalini

Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali

Università di Firenze

<brunella.casalini@unifi.it>

In Italia, la riflessione sul rapporto tra servizio sociale e strumenti digitali si è aperta solo in anni molto recenti all'interno della comunità degli assistenti sociali. La prima occasione che ha portato a focalizzare l'attenzione sul tema è stata la discussione avviata in occasione della stesura del nuovo codice deontologico, dove – come si può vedere dall'analisi degli articoli 21, 37, 69 e 72 – la preoccupazione principale riguarda l'uso improprio che gli assistenti sociali potrebbero fare dei social network e dei social media, non rispettando il decoro, i criteri di equilibrio, misura, riservatezza e il segreto professionale. Solo all'articolo 71 si accenna ai possibili problemi di sicurezza dei dati nell'uso della posta elettronica, per cui si richiede all'AS l'uso di una casella di posta elettronica certificata per la comunicazione con l'ordine.

La spinta più forte a interrogarsi su potenzialità e rischi dell'uso del digitale è venuta, come ben sappiamo, dalla crisi pandemica che ha costretto gran parte degli operatori a spostare il proprio lavoro online, avvalendosi, in una misura senza precedenti, persino nella comunicazione con le persone che si rivolgono ai servizi, non solo della posta elettronica, ma anche di app di messaggistica istantanea da PC o smartphone, di piattaforme per le aule virtuali, di Cloud, ecc. Tali modalità di comunicazione pongono interrogativi nuovi dal punto di vista etico, oltre a rischi per la sicurezza e la privacy dei dati, rispetto ai quali

persino il nuovo codice deontologico, probabilmente, necessita di un'integrazione e di un aggiornamento.

Per l'aggiornamento del codice, si potrà prendere spunto dalle linee guida sull'uso delle tecnologie digitali nel lavoro sociale sviluppate dalle organizzazioni del settore in Nord America<sup>1</sup>, così come dall'aggiornamento del codice deontologico della professione prodotto dalla NASW (National Association of Social Workers) negli USA nel 2017<sup>2</sup>, e dalla vasta letteratura uscita, soprattutto negli ultimi anni, sul tema, a dimostrazione della crescente sensibilità sul tema a livello globale. Basti pensare alla pubblicazione del *Routledge International Handbook of Digital Social Work* (2023), a cura di Antonio López Peláez e Gloria Kirwan, in cui il tema è affrontato con contributi internazionali da diverse prospettive, mettendone in luce le molte potenzialità. Questi strumenti offrono certamente molte potenzialità nell'ambito delle attività di advocacy, del lavoro di gruppo e consentono di dare voce a gruppi sociali precedentemente emarginati e silenziati. Come dimostra il ruolo che, dalla fine degli anni Novanta, i social network hanno avuto nella costituzione del movimento delle persone neurodiverse, i cui contributi esperienziali e teorici hanno

---

1 NASW, ASWB, CSWE, and CSWA, *Standards for Technology in Social Work Practice*, 2016:

<<https://www.socialworkers.org/Practice/NASW-Practice-Standards-Guidelines/Standards-for-Technology-in-Social-Work-Practice>>.

2 Tra i principi aggiunti all'interno del Codice etico della NASW, nel 2017 si segnalano:

“(e) Social workers should obtain clients' informed consent before of them or permitting observation of services to clients by a third party.

(f) Social workers who use technology to provide social work services should obtain informed consent from the individuals using these services during the initial screening or interview and prior to initiating services. Social workers should assess clients' capacity to provide informed consent and, when using technology to communicate, verify the identity and location of clients.

(g) Social workers who use technology to provide social work services should assess the clients' suitability and capacity for electronic and remote services. Social workers should consider the clients' intellectual, emotional, and physical ability to use technology to receive services and the clients' ability to understand the potential benefits, risks, and limitations of such services. If clients do not wish to use services provided through technology, social workers should help them identify alternate methods of service.

(h) Social workers should obtain clients' informed consent before of them or permitting observation of services to clients by a third party.” (<https://www.socialworkers.org/About/Ethics/Code-of-Ethics/Highlighted-Revisions-to-the-Code-of-Ethics>).

profondamente mutato la conoscenza che abbiamo oggi circa la vita delle persone che rientrano nello spettro autistico.

Tuttavia, insieme alle potenzialità offerte dagli strumenti digitali interconnessi a nostra disposizione, non vanno dimenticati i problemi che essi stessi sollevano. Problemi che non possono essere risolti facilmente con il ricorso a nuove regole di condotta o con lo sviluppo di maggiori competenze digitali da parte degli AS, così come più in generale da parte della cittadinanza. Le competenze digitali sono necessarie e urgenti, ma non sono sufficienti. Una parte di questi problemi ha infatti natura strutturale e, come sostenevo in un precedente breve lavoro uscito su Welforum<sup>3</sup>, è legata alla natura dell'ambiente nel quale avviene la nostra navigazione in rete o l'uso di app, cloud e piattaforme, ovvero a quello che Shoshana Zuboff chiama il "capitalismo della sorveglianza"<sup>4</sup>, il capitalismo di grandi multinazionali come Facebook, Microsoft, Apple, Amazon o Google, o nel caso di social quali Tik Tok, di stati autoritari, che piegano la tecnologia a una logica ben lontana da quella della giustizia sociale. Il capitalismo della sorveglianza utilizza, a nostra insaputa, i dati che lasciamo online e offline (si pensi ai dati raccolti dalle diverse app utilizzate oggi, a cominciare dalle app per camminare che contano i battiti, i passi, ecc.) come materia prima, una materia prima che permette a enormi aziende di indirizzare e predire i consumi, arrivando a modificare i comportamenti di individui e gruppi sociali. Il capitalismo della sorveglianza sfrutta i dati che gli utenti lasciano online e offline (si pensi ai dati raccolti tramite le diverse app oggi utilizzate, a cominciare dalle app per il fitness che monitorano il battito cardiaco, i passi, ecc.) come materia prima, una materia prima che permette a grandi aziende di indirizzare i

---

3 B. Casalini, *Servizio sociale, tecnologie digitali assistive e innovazione sociale*, "Welforum", 15 luglio 2022: <https://www.welforum.it/autori/brunella-casalini/>

4 S. Zuboff, *Il capitalismo della sorveglianza. Il futuro dell'umanità nell'era dei nuovi poteri*, Luiss Edizioni, Roma 2019.

consumi e di predirli, arrivando a modificare i comportamenti di individui e gruppi sociali. Questo capitalismo non limita la nostra libertà, non utilizza la forza, ma impone il proprio potere tramite l'automazione e un'architettura computazionale sempre più presente, pervasiva e invasiva, costituita da dispositivi, oggetti e spazi smart interconnessi.

Negli ultimi anni, l'Europa ha fatto un enorme sforzo di elaborazione e approvazione di nuovi regolamenti europei finalizzati a regolare i trattamenti e la trasmissione dei dati nella società digitale. Tuttavia, questi regolamenti rischiano di essere fortemente depotenziati finché lo spazio digitale continuerà a essere dominato da fornitori di servizi con sede al di fuori dei confini europei, negli Stati Uniti d'America o in Cina.

Non è su questo, tuttavia, che intendo soffermarmi oggi. Mi soffermerò piuttosto sulla discussione pubblica che ha promosso, negli ultimi anni, la digitalizzazione del servizio sociale. Tale discussione ha presentato la digitalizzazione come un'innovazione imprescindibile, un processo che non può essere ostacolato, rallentato o messo in discussione.

Vi propongo qui un esercizio critico che prende avvio dall'interrogazione del legame tra l'avvento dei processi di digitalizzazione del welfare e il contesto politico neoliberale che li ha legittimati. In altre parole, l'esplorazione si concentra sulla filosofia che ha fornito la giustificazione al passaggio al welfare digitale. Questo passaggio ha profondamente trasformato i confini della professione del lavoro sociale; la pandemia, in questo senso, ha semplicemente evidenziato processi già in atto da tempo.

La presente riflessione si rende necessaria in virtù della percezione di un'accentuazione della propensione verso l'adozione di strumenti di comunicazione digitale, quali chat e applicazioni di messaggistica, anche al di là del contesto emergenziale, in cui tali strumenti hanno dimostrato un'efficacia

significativa. Le chat, le applicazioni di messaggistica istantanea e le aule virtuali rappresentano strumenti che possono facilitare l'accesso alle risorse, superando la limitazione temporale che spesso caratterizza l'impegno degli assistenti sociali. Tuttavia, non si è ancora indagato in modo approfondito le cause della scarsità di una risorsa così fondamentale come il tempo, sia nel contesto professionale dell'assistente sociale che in altre professioni di aiuto e cura. È fondamentale comprendere il contesto in cui tale scarsità si è manifestata e come si è evoluta in una condizione a cui sembra si possa rispondere solo attraverso l'adozione di meccanismi di adattamento. In definitiva, la questione fondamentale che emerge è come si ridefiniscono i confini professionali quando si accetta la mancanza di tempo come una condizione inevitabile e si opera in situazioni che normalizzano l'emergenza.

Tutto ciò non per demonizzare la tecnologia e tanto meno per negarne le potenzialità, ma per comprendere come non essere governati, non tanto dalla tecnologia, ma dalle forze politiche ed economiche che potentemente hanno spinto e spingono verso la loro adozione, forze che sono lontane dal comprendere il cuore di una professione quale quella dell'AS.

L'informatizzazione della Pubblica Amministrazione ha avuto inizio negli anni Novanta, come dimostrato dalla fondazione, nel 1993, dell'Autorità per l'informatica nella pubblica amministrazione (AIPA), un organismo pubblico con il compito di promuovere, coordinare, pianificare e controllare lo sviluppo di sistemi informativi automatizzati delle amministrazioni pubbliche, secondo criteri di standardizzazione, interconnessione e integrazione dei sistemi stessi.

L'informatizzazione della Pubblica Amministrazione ha avuto luogo in quegli anni in risposta alla pressione esercitata dalla filosofia del *new public management*, che richiedeva una maggiore razionalizzazione, efficienza e rendicontazione dei

servizi pubblici. Questo processo è stato guidato da politiche neoliberali che, simultaneamente, mentre chiedevano efficienza e rendicontazione, hanno determinato una riduzione progressiva delle risorse destinate al welfare. La filosofia del *new public management* ha promosso l'informatizzazione, in nome di interventi *evidence based*, con la promessa di una minore discrezionalità degli interventi, dove la "discrezionalità" è intesa come un elemento che rende impossibile il controllo e l'individuazione della responsabilità dell'operatore. L'incentivo politico all'implementazione di queste tecnologie è derivato dalla promessa di migliorare la coerenza, la trasparenza, l'accuratezza, l'efficacia e la responsabilità del lavoro sociale. Tuttavia, si è verificato un esito in parte diverso da quello previsto.

La digitalizzazione ha contribuito a ridefinire i confini professionali, in particolare per quelle professioni che, come l'insegnante e l'infermiere, si collocano al livello di *street-level bureaucracy* e si occupano della messa in atto delle politiche pubbliche attraverso l'interazione diretta con i cittadini. Come sottolineato da Michael Lipsky già negli anni Ottanta del secolo scorso, queste professioni operano in contesti caratterizzati da problematicità, scarsità di risorse ed elevata imprevedibilità. Gli *street-level bureaucrats*, responsabili dell'erogazione dei servizi pubblici, rappresentano il principale canale attraverso il quale i cittadini esercitano i loro diritti. Le caratteristiche di queste professioni possono, pertanto, essere considerate uno specchio dei rapporti tra Stato e società civile, o, per meglio dire, uno specchio della capacità delle istituzioni di presentarsi con un volto umano.

Inizialmente, l'introduzione dell'informatica ha avuto come principale funzione quella di supportare i burocrati di strada nell'organizzazione e nella sistematizzazione delle loro decisioni. Con il passare del tempo, tuttavia, i sistemi informatici hanno acquisito una capacità sempre maggiore di gestire un

numero crescente di compiti. L'assistente sociale ha così progressivamente assunto il ruolo di operatore che, per la maggior parte del proprio tempo di lavoro, lavora di fronte ad uno schermo ed è impegnato nell'inserimento dei moduli nel sistema automatizzato e nel controllo delle decisioni emesse dal sistema.

L'implementazione di sistemi decisionali informatizzati ha introdotto significative trasformazioni nel contesto lavorativo dell'AS. Secondo gli studiosi olandesi di scienza della pubblica amministrazione Mark Bovens e Stavros Zouridis<sup>5</sup>, tali sistemi hanno contribuito a modificare le grandi organizzazioni, promuovendo il passaggio da una burocrazia di tipo “street level” a una burocrazia di tipo “system level”. Nelle nuove burocrazie a livello di sistema, il luogo della discrezionalità amministrativa non è scomparso, ma si è spostato verso i responsabili della programmazione del processo decisionale e della traduzione della legislazione in software.

La struttura organizzativa non è più composta dai burocrati di strada, ma da coloro che sviluppano e perfezionano i sistemi e scrivono i software. Questi individui, per così dire, possono essere considerati i nuovi burocrati di strada, sebbene non siano coinvolti direttamente nella gestione dei casi individuali. L'ascesa delle burocrazie a livello sistemico ha sostituito le routine e le pratiche professionali con gli algoritmi necessari per la programmazione di software dedicati.

Tale processo, sebbene abbia indubbiamente migliorato l'efficienza e la velocità operativa dei servizi, ha anche generato conseguenze indesiderate. Un esempio significativo di tale problema è rappresentato dalla questione della privacy,

---

5M. Bovens e S. Zouridis, *From Street level to system level bureaucracies. How ICT is transforming administrative discretion and constitutional control*, “Public Administration Review”, 62, 2, 2002, pp. 174-184.

sollevata recentemente anche dai medici di famiglia in relazione alla transizione dalla ricetta medica cartacea alla versione elettronica, che dovrebbe sostituirla completamente a partire dal gennaio di quest'anno.

Nel volume *Ombre digitali sul lavoro sociale*<sup>6</sup>, a cura di Renato Curcio, un operatore appartenente a un'équipe di strada, che opera nel settore delle tossicodipendenze, rievoca con rammarico la necessità di documentare ogni intervento, sulla base di quanto richiesto dall'Agenzia della tutela della salute della città metropolitana di Milano. Questa richiesta ha di fatto compromesso la possibilità di mantenere l'anonimato nelle richieste di aiuto che gli operatori di strada pongono ai Sert. L'operatore ha affermato che fino a quel momento il rispetto dell'anonimato era sempre stato un requisito fondamentale. Inoltre, la piattaforma SurveyMonkey, nella quale devono essere inserite tutta una serie di informazioni sul tipo di intervento svolto, richiede l'inserimento di informazioni quali data di nascita, genere e nome dell'educatore che ha prestato la propria opera. Infine, genera un codice alfa numerico e archivia i dati. Successivamente, si procede con la fase di monitoraggio, che include la descrizione del rapporto e l'esito del lavoro svolto. Nel testo si evidenzia che questi dati non sono solo a disposizione della cooperativa che eroga il servizio, ma vengono condivisi con il comune, la regione, la sanità pubblica e persino con le fondazioni che spesso finanziano tali servizi. L'uso della piattaforma SurveyMonkey, poi, consente a ulteriori soggetti di utilizzare quei dati<sup>7</sup>.

Oltre alle problematiche inerenti alla riservatezza, la necessità di documentare le diverse fasi dell'intervento e il suo esito - in una professione dove talvolta

---

6 R. Curcio, a cura di, *Ombre digitali sul lavoro sociale. Socioanalisi narrativa sulle derive del terzo settore*, prefazione di Paolo Bellati, Sensibili alle foglie, 2022, p. 42.

7 *Ibidem*.



l'esito è la possibilità di continuare a fornire supporto alla persona per un tempo indefinito - altera profondamente la relazione con il cliente dei servizi.

Tale relazione subisce una trasformazione ancor più significativa quando alla persona viene richiesto, per poter beneficiare di alcuni servizi, di compilare moduli online. Una situazione ampiamente documentata nel film di Ken Loach, *I, Daniel Blake*<sup>8</sup>. Similmente a quanto accade nel film di Loach, oggi spesso non sono neppure più gli AS a compilare i moduli, anche l'inserimento dei moduli è stato automatizzato. L'avvento di Internet ha comportato un incremento nella necessità per i cittadini di compilare moduli online in modo autonomo. Esemplificando con il caso di Daniel Blake, si osserva che l'analfabetismo informatico può indurre talune persone a disorientarsi tra le sfide burocratiche, obbligandole a compilare moduli esclusivamente online. Gli stessi operatori incaricati di fornire assistenza, vincolati a sistemi decisionali preprogrammati, potrebbero incontrare difficoltà nel stabilire un contatto empatico con il soggetto e nel fornire un sostegno adeguato alla sua situazione personale.

L'implementazione di strumenti digitali nel contesto burocratico può determinare una disintermediazione radicale, secondo una logica *zero-touch* e *screen-screen*, con i cittadini che interagiscono direttamente con i sistemi burocratici anziché attraverso figure di mediazione, come gli assistenti sociali<sup>9</sup>.

Si potrebbe affermare che l'Italia sia distante dal Regno Unito di Daniel Blake e da molti dei contesti esaminati dalla letteratura internazionale, che si riferisce principalmente a paesi in cui il processo di digitalizzazione del servizio sociale è stato avviato prima e ha raggiunto un livello di sviluppo significativo.

Tuttavia, se si considera il Sistema informativo per l'inclusione sociale e lavorativa (SIISL), il nuovo sistema informativo digitale istituito presso il

---

8 S. Zouridis, M. van Eck, M. Bovens, *Automated Discretion*, in P. Hupe e T. Evens (a cura di), *Discretion: The quest for controlled freedom*, Springer 2020.

9 A. Buffat, *Street-level bureaucracy and e-government*, "Public Management Review", 17, 1, 2015, pp. 149–161.

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e realizzato dall'INPS, si evidenzia che, a seguito all'abolizione del RdC, consente l'attivazione di percorsi personalizzati per i beneficiari delle nuove misure di inclusione sociale e lavorativa (SFL e ADI). personalizzati per i beneficiari delle nuove misure di inclusione sociale e lavorativa (SFL e ADI), non si può non notare come questo abbia creato incertezze e problemi proprio alle persone più vulnerabili e bisognose, evidenziando i pericoli di esclusione sociale che scaturiscono dal c.d. divario digitale<sup>10</sup>.

In *Ombre digitali sul lavoro sociale* si propone un ulteriore esempio: quello della necessità di dotarsi di identità digitale accreditata (SPID o CIE) per accedere ai buoni pasto<sup>11</sup>. In casi come questo, il divario digitale può creare quella che Renato Curcio definisce “una ghettizzazione tecnologica delle persone svantaggiate”. Questo problema è particolarmente rilevante nel contesto italiano, dove un numero significativo di individui potrebbe trovarsi in una condizione di svantaggio, sia a causa del basso livello di alfabetizzazione generale, sia a causa della limitata competenza nell'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

A quest'ultimo proposito, secondo i dati ISTAT: “Nel 2023 nel nostro Paese solo il 45,9% degli adulti possiede competenze digitali adeguate, oltre un terzo (36,1%) ha competenze insufficienti e il 5,1%, pur essendo utenti di Internet, non ha alcuna competenza. Nel panorama europeo, l'Italia è uno dei Paesi con la quota più bassa di persone con competenze digitali almeno di base, con una distanza dalla media Ue27 di quasi 10 punti percentuali. [...] Le competenze digitali sono caratterizzate da una disparità di genere a favore degli uomini in quasi tutti i Paesi europei (in Italia, pari a 3,1 punti percentuali). Lo svantaggio

---

<sup>10</sup> Traggo questa informazione da S. Esposito, *Dal reddito di cittadinanza all'assegno di inclusione sociale*, Tesi di laurea magistrale in Disegno e gestione degli interventi sociali, Università di Firenze, relatrice B. Casalini, febbraio 2025.

<sup>11</sup> R. Curcio, a cura di, *Ombre digitali sul lavoro sociale*, cit., p. 103.

femminile, tuttavia, è presente solamente a partire dai 45 anni, mentre fino ai 44 anni le donne risultano possedere maggiori competenze digitali rispetto agli uomini”. In relazione alla ricetta elettronica digitale si è osservato per esempio che un ostacolo fondamentale che dovrà affrontare il medico di famiglia è dato dal fatto che il 30% degli anziani sopra i 65 anni non ha mai utilizzato Internet, secondo i dati Istat, e una percentuale altrettanto significativa non possiede uno smartphone, strumenti fondamentali per accedere al nuovo servizio<sup>12</sup>.

In molti casi, in Italia sono i Patronati, ossia enti di assistenza sociale senza scopo di lucro costituiti e gestiti da una confederazione o da un'associazione nazionale di lavoratori, a rispondere ai bisogni dei cittadini in difficoltà a causa del loro analfabetismo digitale, svolgendo quello che due autori svedesi, Kaun e Liminga, definiscono come "lavoro di manutenzione e riparazione" nei rapporti ormai logorati, se non danneggiati, tra cittadini e istituzioni<sup>13</sup>. In un articolo del 2023, gli autori ricordano come in Svezia questo lavoro sia spesso affidato alle biblioteche pubbliche e ai *welfare service center*, che offrono spazi pubblici adeguati a supportare l'espansione del welfare digitale. Tali spazi consentono di recuperare la dimensione umana della relazione, in cui chi si rivolge ai servizi chiede anche semplicemente delle forme di rassicurazione, uno sguardo e una parola di incoraggiamento e conforto.

Nel dibattito professionale e accademico, le sempre più pressanti e numerose richieste di registrazione e documentazione non sono oggetto di lamentele solo per la questione della riservatezza dell'utente – come nel caso sopra ricordato dell'operatore di strada che opera nel settore delle dipendenze –, ma anche e

---

12D. Marino, *Ricetta bianca solo digitale: la novità che discrimina i deboli*, "Agenda digitale", 15 novembre 2024: <https://www.agendadigitale.eu/sanita/ricetta-bianca-solo-in-digitale-innovazione-o-nuove-disuguaglianze/>.

13 A. Kaun, & A. Liminga, *Welfare service centers: Maintenance, repair, and care at the analog interfaces of the digital welfare state*, "New Media & Society", 2023, 0(0). <https://doi.org/10.1177/14614448231220362>

più spesso per il tempo richiesto da questa attività e per il poco tempo residuo da dedicare al contatto diretto con i cittadini.

In *Ombre digitali sul lavoro sociale*, un'educatrice ricorda come il suo modo di gestire il tempo e la sua possibilità di lavorare in modo creativo siano cambiati in seguito all'introduzione dell'obbligo di rendicontazione, che lei riconduce alla privatizzazione dei servizi sanitari e all'obbligo dell'accreditamento, avvenuta in seguito all'entrata in vigore tra il 2000 e il 2001 della separazione tra le funzioni di erogazioni dei servizi in ambito pubblico, per cui l'ASL cessa di erogare direttamente i servizi, riservandosi le sole funzioni di programmazione e acquisto dei servizi. della separazione delle funzioni di erogazione dei servizi in ambito pubblico, per cui l'ASL cessa di erogare direttamente i servizi, riservandosi le sole funzioni di programmazione e acquisto dei servizi. “Dal quel momento – racconta – il servizio per cui lavoravo viene smantellato e trasferito a cooperative, fondazioni o società che devono essere accreditate e per questo devono esibire ‘numeri’”<sup>14</sup>. I numeri diventano proxy di qualità, di quella qualità che deve essere provata per ottenere l'accreditamento<sup>15</sup>.

Nello stesso volume sono numerose le testimonianze che lamentano queste dinamiche e il fatto che compilare moduli e schede per la rendicontazione sta diventando un'attività che, nel terzo settore, rischia di prevalere sul tempo effettivamente dedicato al soddisfacimento e all'esame dei bisogni dell'utenza. Un operatore si lamenta: “Le équipe non vengono più fatte, si parla sempre meno dei bisogni dell'utenza. [...] Si parla degli orari di servizio e delle eventuali sostituzioni. Chiedo consigli, ma non mi vengono dati. Mi viene detto: ‘Ricordati di fare la scheda e farmela avere entro quel tale giorno’, o cose del genere”<sup>16</sup>.

---

14R. Curcio, a cura di, *Ombre digitali sul lavoro sociale*, cit., p. 21.

15Ibidem.

16Ivi, p. 23.

Questo è un aspetto fondamentale: il new public management ha agito al fine di ridurre la discrezionalità dell'azione di figure come l'assistente sociale, delimitandone gli spazi e i tempi di intervento, cosa che ha inevitabilmente condotto anche a cambiamenti nel rapporto con l'utente, sicché talvolta sono proprio le necessità delle persone a passare in secondo piano.

Credo non sia un caso che, nella letteratura sul servizio sociale, così come in quella di altre professioni di cura – dall'infermiere all'insegnante –, all'avanzare dei processi di managerializzazione si sia tentato di rispondere criticamente attraverso approcci teorici che insistono sull'importanza della relazione, di valutazioni e interventi non standardizzati, incentrati sul caso particolare, sulla conoscenza in profondità della storia della persona e del suo contesto di vita. Questi approcci sottolineano l'importanza del giudizio contestuale, ovvero, nel caso di un lavoro come quello dell'assistente sociale, della discrezionalità professionale, definita come la capacità di applicare principi basati sulla conoscenza in casi concreti, attingendo alla competenza e all'esperienza<sup>17</sup>. Nella professione del lavoro sociale, rivendicare questo spazio di discrezionalità professionale e proteggerlo dalla minaccia dei processi di standardizzazione è fondamentale. Questi processi, come emerge chiaramente dalle testimonianze riportate sopra, rappresentano di fatto un progressivo allontanamento delle istituzioni dai cittadini, in quanto si presentano in modo freddo e impersonale e ricorrono sempre meno al volto umano dello *street-level bureaucrat*.

Approcci come l'etica della cura ci consentono di individuare anche un ulteriore e più profondo limite legato alla digitalizzazione di una professione come quella dell'AS, un limite di natura epistemologica.

---

17 M. L. Meilvang, *Working the Boundaries of Social Work: Artificial Intelligence and the Profession of Social Work*, "Professions and Professionalism", 13, 1, 2023: e5108 <https://doi.org/10.7577/pp.5108> © 2023.

Approcci come l'etica della cura ci permettono di individuare anche un limite ulteriore e più profondo legato alla digitalizzazione di una professione come quella dell'AS, un limite di natura epistemologica.

I processi di informatizzazione, su cui si incentra tutta la retorica della cosiddetta società della conoscenza, perché le tecnologie informatiche consentono la creazione e la diffusione di grandi quantità di conoscenze, presuppongono una visione in cui la conoscenza è concepita come un'estensione di dati e informazioni codificabili e dell'intelligenza come potenza di calcolo.

La conoscenza in lavori relazionali come quello dell'AS è inerente alle pratiche e ai concetti impiegati e inventati per indicare tali pratiche; è legata cioè, come spiega Hendrick Wagenaar, “alla tradizione, all'esperienza, alle norme, alle materialità (gli strumenti e le tecnologie che rendono possibile il lavoro), alla pressione dei pari e alle conoscenze di base. La pratica dello street level bureaucrat emerge nel corso della discussione e della narrazione delle esperienze quotidiane nei contesti organizzativi”<sup>18</sup>, essa si sviluppa nel tempo, misurandosi con le sfide organizzative, legali, morali e personali che l'operatore deve affrontare di volta in volta. Per riuscire in questo, l'operatore deve sfruttare tali sfide e tenere conto nel proprio giudizio e nella propria valutazione, al tempo stesso, anche di regole, leggi e strutture di credenze.

La conoscenza legata alla pratica è sempre indeterminata e fluida, perché immanente a una molteplicità di “giochi linguistici mutevoli”. I dati e le informazioni rappresentano solo una parte di ciò che chiamiamo conoscenza. Questa visione processuale e fluida della conoscenza rappresenta una rottura epistemologica con le visioni riduzionistiche della conoscenza e permette di aprire nuove prospettive su come la conoscenza, nella forma di conoscenza

---

18 H. Wagenaar, *Discretion and Street-Level Practice*, in P. Hupe e T. Evans (eds.), *Discretion and the Quest for Controlled Freedom*, Springer 2020.

tacita e non codificabile, viene gestita come risorsa intangibile nelle organizzazioni<sup>19</sup>.

Il know-who e il know-how, che sono elementi fondamentali delle organizzazioni, non possono essere tradotti facilmente in codici comprensibili da altri agenti. Una parte del know-who può essere catturata in database che elencano, ad esempio, i dettagli di contatto e le competenze degli individui. Tuttavia, gran parte del know-who può essere ottenuto solo attraverso la creazione di speciali relazioni sociali che permettono di entrare in contatto con gli esperti e di utilizzare efficacemente le loro conoscenze. Allo stesso modo, alcune forme di know-how possono essere codificate, ma parti importanti rimangono tacite e non possono essere rimosse dal loro contesto umano e sociale, ovvero dal contesto della relazione situata e incarnata<sup>20</sup>.

Spesso, per trasferire la conoscenza tacita è necessaria la vicinanza tra chi trasmette e chi riceve. La conoscenza tacita richiede il contatto diretto faccia a faccia, la fiducia, le informazioni sensoriali, i sentimenti, le intuizioni, la comunicazione non verbale, l'apprendimento condiviso e la prossimità continua, tutti aspetti ancora trascurati dalle tecnologie della comunicazione digitale, e ancora più importanti quando, come spesso accade nel servizio sociale, operatore e persona presentano differenze linguistiche e culturali. La comunicazione con le tecnologie della comunicazione digitale può di fatto risultare più facile quando le persone che comunicano hanno alle spalle una lunga frequentazione faccia a faccia.

Come già detto, uno dei fattori che ha spinto alla digitalizzazione del lavoro sociale è stato l'imperativo dell'innovazione, intesa come sinonimo di nuove tecnologie informatiche. Questa visione ha contribuito a creare e a mantenere

---

19 J. Roberts, *The Drive to Codify: Implications for the Knowledge-based Economy*, "Prometheus. Critical Studies in Innovation", 19, 2, 2001, pp. 99-116.

20 *Ibidem*.

un immaginario che è anch'esso responsabile della svalutazione di tutte quelle professioni di cura che già faticavano a vedersi riconosciute a livello professionale. Queste professioni si basano sull'incertezza dell'incontro e su quella dimensione tacita della conoscenza costituita dal pensiero intuitivo e dalla creatività serendipica, che spesso si manifestano in circostanze ambigue e incerte. Tali fattori sono essenziali e imponderabili e rappresentano un elemento cruciale della vera innovazione, anche all'interno delle organizzazioni.

Per concludere, credo che la nostra adesione all'uso delle nuove tecnologie digitali, soprattutto nell'ambito del welfare, non possa prescindere da cautele e da uno sguardo critico, soprattutto considerando la velocità e l'enorme quantità di risorse utilizzate dal settore pubblico e privato per sviluppare la comunicazione tecnologica, rispetto alle risorse relativamente scarse destinate allo sviluppo dei servizi per l'infanzia, per le persone senza dimora, per le persone in condizioni di povertà, ecc. Dobbiamo chiederci se tale squilibrio di risorse non sia il sintomo evidente di una filosofia del welfare orientata non solo alla razionalizzazione delle risorse, ma anche al controllo punitivo delle persone svantaggiate e in difficoltà. Un sistema di welfare il cui obiettivo è più quello di scongiurare frodi e azzardo morale che di rispondere ai reali bisogni delle persone, decidendo quante risorse sono necessarie e quali interventi sono necessari per prevenire determinati problemi e promuovere una maggiore giustizia sociale. Se così non fosse, l'ammontare degli investimenti non sarebbe così squilibrato, agli utenti del welfare sarebbero lasciate più risorse, più tempo agli assistenti sociali e, quindi, anche un margine ben più ampio di scelta sull'utilizzo di strumenti digitali di comunicazione a distanza, da riservare ai casi in cui la prossimità risulta impossibile o particolarmente complessa e costosa.