

**Prospettive sul segretariato
sociale.**

**Esperienze di ricerca e di
intervento sociale**

a cura di Paolo Rossi e Tiziana Tarsia



**Osservatorio Interdipartimentale Permanente
sui Servizi Sociali e le Povertà**

Prospettive sul segretariato sociale.
Esperienze di ricerca e di intervento sociale
a cura di Paolo Rossi e Tiziana Tarsia

Prospettive sul segretariato sociale. Esperienze di ricerca e di intervento sociale

a cura di Paolo Rossi e Tiziana Tarsia

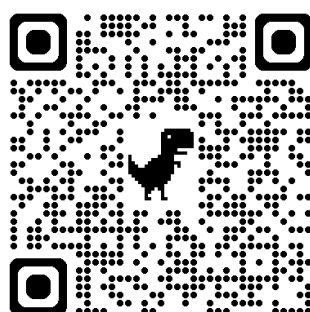
**Osservatorio Interdipartimentale Permanente sui Servizi Sociali e le Povertà
Via Salaria 113 – 00198 – Roma (Italia)**

Published in Open Access



Il volume è disponibile per il download al seguente link:

<https://lc.cx/IDmWRh>



© 2026 OIPSSP [Osservatorio Interdipartimentale
Permanente sui Servizi Sociali e le Povertà]



Salvo diversa indicazione, tutti i contenuti
pubblicati sono soggetti alla licenza
Creative Commons - Attribuzione - versione 3.0.
<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/it/>

È dunque possibile riprodurre, distribuire, trasmettere e
adattare liberamente dati e analisi del presente volume,
anche a scopi commerciali, a condizione che venga citata
la fonte. Immagini, loghi, eventuali marchi registrati e
altri contenuti di proprietà di terzi appartengono ai
rispettivi proprietari e non possono essere riprodotti
senza il loro consenso.

Sistema di citazione:

Rossi, P. e Tarsia, T. (2026). *Prospettive sul segretariato sociale. Esperienze di ricerca e di intervento sociale*, Roma, Osservatorio Interdipartimentale Permanente sui Servizi Sociali e le Povertà.

Citazione Capitolo:

Zenarolla, R. (2026). «Tra cura e controllo nella digitalizzazione del primo accesso ai servizi sociali e assistenziali», in Rossi, P. e Tarsia, T. (a cura di), *Prospettive sul segretariato sociale. Esperienze di ricerca e di intervento sociale*, Roma, Osservatorio Interdipartimentale Permanente sui Servizi Sociali e le Povertà, pp. 55-63.

ISBN 978-88-946538-3-0

Tutti i diritti letterari e artistici sono riservati

Osservatorio Interdipartimentale Permanente
sui Servizi Sociali e le Povertà
Via Salaria 113 – Stanza 274 – Piano 1.
00198 Roma (Italia)
Tel. +39 0649918470

Editato da Officine di Layout

Realizzato da RapidJet
Anno di pubblicazione: 2026 marzo
Pubblicato: 20 marzo 2026

ISBN 978-88-946538-3-0

1. COMPLESSITÀ ED ETEROGENEITÀ DEL SEGRETARIATO SOCIALE: ANALISI E PROSPETTIVE DI STUDIO	9
PAOLO ROSSI E TIZIANA TARSIA	
1.1. <i>Co-produrre conoscenza nello spazio della scrittura scientifica: l'esperienza dell'Osservatorio.....</i>	9
1.2. <i>La struttura del volume</i>	10
2. IL SEGRETARIATO SOCIALE COME SPAZIO DI CARE AND CONTROL: ALCUNI SPUNTI INTRODUTTIVI	15
PAOLO ROSSI	
2.1. <i>Perché riflettere sul segretariato sociale?.....</i>	15
2.2. <i>Cura e controllo come dimensioni analitiche e sostantive.....</i>	17
3. PARTIRE DALLA RIFLESSIVITÀ PER GENERARE CONOSCENZA NEI SERVIZI SOCIALI.....	21
TIZIANA TARSIA	
3.1. <i>Le premesse all'argomentazione.....</i>	21
3.2. <i>La riflessività dei professionisti e dei ricercatori.....</i>	22
3.3. <i>La co-produzione come metodo di lavoro nei servizi sociali.....</i>	23
3.4. <i>Nella pratica di ricerca: un esempio di collaborazione tra università, professionisti e servizi.</i>	24
3.5. <i>Le prime considerazioni intermedie</i>	26
3.6. <i>La scrittura collaborativa tra professionisti e ricercatori.....</i>	28
3.7. <i>Prime conclusioni: mettere ordine e sistemare tra le conoscenze</i>	28
4. IL LUNGO PERCORSO DEL SEGRETARIATO SOCIALE.....	31
MARILENA DELLAVALLE, CARLOTTA MOZZONE E FRANCESCA IRENE FERRO	
4.1. <i>Introduzione.....</i>	31
4.2. <i>Dalle origini alla prima sistematizzazione</i>	31
4.3. <i>Il segretariato sociale tra il Dpr 616 del 1977 e la fine anni Novanta</i>	36
4.4. <i>Il segretariato sociale: tra esperienze passate e la Legge 328 del 2000</i>	39
5. L'ACCESSO AI SERVIZI SOCIALI TRA CARE E CONTROLLO: LE PRATICHE COMPLESSE DELLE ATTIVITÀ DI SEGRETARIATO SOCIALE.....	41
PAOLO ROSSI E FABIO CAPPELLO	
5.1. <i>Introduzione.....</i>	41
5.2. <i>L'accesso ai servizi sociali tra cura e controllo dei beneficiari</i>	41
5.3. <i>L'eterogeneità organizzativa e professionale del servizio di segretariato sociale.....</i>	42
5.4. <i>Metodologia.....</i>	46
5.5. <i>Analisi</i>	49
5.6. <i>Conclusioni.....</i>	54
6. TRA CURA E CONTROLLO NELLA DIGITALIZZAZIONE DEL PRIMO ACCESSO AI SERVIZI SOCIALI E ASSISTENZIALI	55
ANNA ZENAROLLA	
6.1. <i>Segretariato, documentazione e sistemi informativi</i>	55
6.2. <i>La documentazione come forma e vettore di logiche di cura e di controllo</i>	56
6.3. <i>Efficienza, trasparenza, rendicontabilità: le aspettative nei confronti dell'introduzione delle ICT nei servizi sociali.....</i>	57
6.4. <i>Conseguenze inattese della digitalizzazione.....</i>	58
6.5. <i>Riscoprire la dimensione umana e sociale della tecnologia.....</i>	60
6.6. <i>Pratiche e strategie di resistenza degli operatori</i>	61
6.7. <i>Conclusioni.....</i>	63

7. L'ACCESSO AI SERVIZI SOCIALI A ROMA: IL SEGRETARIATO SOCIALE TRA APPROCCI ALLA CURA ED EFFETTI DI CONTROLLO	65
MARIA COSTANZA MASSOTTI E LUCA SALMIERI	
7.1. Introduzione	65
7.2. Nuovi vincoli, nuove pressioni per i servizi sociali.....	66
7.3. Tra deresponsabilizzazione e resistenza: le tensioni tra controllo e cura nei segretariati sociali di Roma Capitale	67
7.4. Conclusioni.....	77
8. TECNOLOGIE DIGITALI E SEGRETARIATO SOCIALE: UN'ANALISI DELLA NORMATIVA E DELLE PRATICHE NEI SERVIZI DI CONTRASTO ALLA POVERTÀ	81
PAOLO GUIDI E MARA SANFELICI	
8.1. Le tecnologie digitali nei documenti di policy sui servizi di segretariato sociale.	81
8.2. Il disegno della ricerca	83
8.3. La trasformazione delle pratiche nei servizi di contrasto alla povertà	85
8.4. Conclusioni.....	89
9. GLI SPAZI DEL SEGRETARIATO SOCIALE: TRA CAPACITÀ DI ACCOGLIENZA E INTERAZIONE CON IL TERRITORIO.....	91
TINDARO BELLINIA	
9.1. Introduzione	91
9.2. Nel quadro del paternalismo neoliberale	92
9.3. Il setting del segretariato sociale a Messina	94
9.4. Un segretariato sociale di prossimità.....	98
9.5. Conclusioni.....	101
10. IL FEGATO DEL TERRITORIO: IL SEGRETARIATO SOCIALE COME ORGANO VITALE DI ACCESSIBILITÀ E DI RETROAZIONE	103
LLUIS FRANCESC PERIS CANCIO	
10.1. Introduzione.....	103
10.2. Nuovi scenari di segretariato sociale in un'ottica relazionale.....	104
10.3. Il problema dell'accessibilità come sfida fondamentale per i servizi sociali.....	105
10.4. Disegno metodologico e strategia di analisi.....	106
10.5. Analisi empirica delle condizioni di funzionamento dei segretariati sociali.....	107
10.6. Funzione riflessiva del segretariato.....	108
10.7. Tradurre i bisogni individuali in conoscenza collettiva: una funzione politica.....	109
10.8. Un organo necessario per alimentare il cuore della programmazione territoriale.	112
11. TRA TEORIA E PRASSI: ESPERIENZE DI SEGRETARIATO SOCIALE NELL'ENTE LOCALE..	115
ERIKA D'ALEO E GRAZIA VENUTO	
11.1. Introduzione.....	115
11.2. Metodologia.....	116
11.3. Dalla rilevazione dei bisogni delle persone alla formalizzazione del segretariato sociale nel Comune di Messina.....	116
11.4. La scheda di segretariato sociale: uno strumento partecipativo	117
11.5. L'uso delle tecnologie digitali a supporto del segretariato sociale.....	118
11.6. Criteri di accesso al servizio e setting.....	119
11.7. La rimodulazione del segretariato sociale: prossimità territoriale e servizio sociale di comunità.....	120
11.8. Gestione di bisogni complessi	120
11.9. Pratiche professionali nel segretariato sociale: dal limite istituzionale all'attivazione della rete.....	123
11.10. Punti di forza e criticità del modello operativo.....	124

12.	SEGRETERIATO SOCIALE E VIOLENZA CONTRO LE DONNE: TRA AIUTO E CONTROLLO	125
FRANCESCA MACI		
12.1.	<i>Introduzione</i>	125
12.2.	<i>Il segretariato sociale come primo accesso nei casi di violenza domestica</i>	126
12.3.	<i>Aiuto e controllo nel segretariato sociale: riflessioni critiche alla luce della violenza contro le donne</i>	127
12.4.	<i>Violenza contro le donne e mandato del segretariato sociale</i>	129
12.5.	<i>Collaborazione con i centri antiviolenza</i>	130
12.6.	<i>Pratiche, tensioni, significati</i>	131
12.7.	<i>Discussione e conclusioni</i>	134
13.	IL SEGRETERIATO SOCIALE NELL'ENTE LOCALE: BILANCIAMENTO TRA CURA E CONTROLLO	137
ANTONELLA PAGANO E GRAZIA VENUTO		
13.1.	<i>Introduzione</i>	137
13.2.	<i>Il duplice mandato del servizio sociale tra cura e controllo</i>	138
13.3.	<i>Il segretariato sociale come luogo di emersione del conflitto tra cura e controllo</i>	139
13.4.	<i>L'ambivalenza tra cura e controllo nelle pratiche di segretariato sociale</i>	140
13.5.	<i>Riflessioni operative e teoriche a partire dai casi reali</i>	142
13.6.	<i>Conclusioni</i>	143
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI		145
NOTIZIE SUGLI AUTORI		165

6. Tra cura e controllo nella digitalizzazione del primo accesso ai servizi sociali e assistenziali

Anna Zenarolla

6.1. Segretariato, documentazione e sistemi informativi

Tra le molte funzioni svolte dal segretariato sociale rientra anche quella di osservatorio dei bisogni e delle risorse del territorio. Tra le attività necessarie all'implementazione del segretariato sociale rientrano, pertanto, anche quelle rivolte a creare un set di informazioni da utilizzare per fornire una prima risposta ai cittadini, quelle riferite alla gestione delle informazioni acquisite attraverso i colloqui con essi. Si tratta di attività di *back-office* che esitano nella costruzione di un importante e articolato archivio informativo delle risorse e dell'utenza che consente di avere un quadro dei bisogni emergenti nel territorio e dei servizi in esso disponibili (Rossi, 2012b). Questo archivio nel corso del tempo è divenuto strategico per le funzioni di rendicontazione e di programmazione che i servizi sociali in maniera sempre più cogente sono tenuti a svolgere.

Non a caso, infatti, la Legge 328 del 2000 di riforma dei servizi ha previsto la costruzione, a livello nazionale e locale, di un Sistema informativo dei servizi sociali per il monitoraggio, la rendicontazione e la programmazione del sistema integrato degli interventi sociali divenuto cruciale in seguito all'attivazione dei Livelli Essenziali delle Prestazioni Sociali (LEAPS). In tale prospettiva, il D. lgs. 147 del 2017 ne ha ridefinito l'architettura complessiva, puntando sull'integrazione tra le diverse fonti informative – da cui la nuova denominazione di Sistema informativo unitario dei servizi sociali –, e la struttura, articolata in Sistema informativo delle prestazioni e dei bisogni sociali e Sistema informativo dell'offerta dei servizi sociali.

La costruzione di un sistema informativo così articolato, coordinato tra i diversi livelli di governo e integrato rispetto al complesso delle politiche di settore, non poteva non affidarsi alle enormi potenzialità di raccolta, gestione e connessione di dati delle tecnologie digitali, decretando – almeno a livello normativo se non ancora operativo – il definitivo superamento della documentazione cartacea. Il segretariato sociale è stato fortemente investito da questi sviluppi essendo chiamato a raccordare con essi la propria attività di documentazione e costruzione di banche dati e archivi informativi.

I paragrafi che seguono si propongono di illustrare come la tensione tra cura e controllo che attraversa il segretariato sociale si manifesti anche nella sua funzione di monitoraggio e documentazione. Dopo aver illustrato nel paragrafo seguente come essa emerga nell'ambito di tali attività, in quelli successivi si cercherà di descrivere le forme da essa assunte in seguito alla digitalizzazione dei

servizi. In particolare, si mostrerà come l'approccio prevalentemente deterministico e tecnocratico che ha guidato l'introduzione di sistemi informativi nei servizi sociali abbia accentuato i rischi di controllo sottesi all'attività di raccolta ed elaborazione delle informazioni – paragrafo terzo – evidenziando l'importanza di interpretare le ICT, e la tecnologia in generale, con un approccio socio-tecnico che riconosce il ruolo fondamentale dei loro utilizzatori –quarto paragrafo – che comunque mostrano – quinto paragrafo – di trovare il modo per resistere e contrastare i vincoli imposti da tali sistemi.

La descrizione si basa su quanto emerso da una ricognizione bibliografica delle principali ricerche svolte a livello internazionale sull'impatto dell'introduzione di sistemi informativi e strumenti digitali di *assessment* nel contesto del primo accesso ai servizi sociali. La ricognizione, pur non volendo essere esaustiva ma esemplificativa, presenta un buon livello di copertura, poiché include tutti gli studi rilevati da una recente revisione sistematica su questo tema (Ylönen, 2022) e perché offre uno spaccato piuttosto vario e ampio di contesti geografici e di welfare – Fiandre (De Witte et al., 2016; Devlieghere et al., 2020), Svezia (Lagsten, Andersson, 2018), Finlandia (Nordesjö et al., 2024), California (Carrilio, 2008), Ontario (Aronson, Smith, 2011), Australia (Gillingham, 2014), Regno Unito e Inghilterra (Munro, 2005; Gillingham, 2013; Wastell, White, 2014)– e di tipo di applicativi riguardanti sia i servizi per il primo accesso e la gestione della tutela dei minori, sia quelli per il primo accesso e la presa in carico economica e lavorativa degli adulti disoccupati.

6.2. La documentazione come forma e vettore di logiche di cura e di controllo

La documentazione, in quanto complesso delle attività e delle operazioni intellettuali e tecniche con cui raccogliere, classificare e mettere a disposizione dati e informazioni (Bini, 2003), inevitabilmente esprime un certo controllo su tali dati e informazioni e su ciò che con essi si propone di comunicare e rappresentare. Essa riflette essenzialmente le categorie mentali attraverso cui viene approcciato il mondo e ciò che intende testimoniare e, nel caso del servizio sociale, «molto frequentemente riferisce processi, eventi e relazioni interpersonali su cui facilmente possono essere espresse categorie valoriali piuttosto che elementi finalizzati all'informazione» (Bini, 2003, 22).

Al fine di evitare che tale controllo possa ledere i diritti del cittadino, la Legge 241 del 7 agosto 1990 – *Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi* – che rappresenta il principale riferimento per definire il contesto normativo entro cui si inserisce la produzione di documentazione del servizio sociale, inteso come attività svolta da un professionista all'interno della pubblica amministrazione, riconosce al cittadino il diritto di accesso alla documentazione. Tale diritto, che si pone in piena sintonia con la centralità riconosciuta dal servizio sociale alla persona, apre non pochi interrogativi teorici, metodologici e ancor prima etici e deontologici in merito al tema dell'aiuto-controllo e del rapporto tra dovere di riservatezza e obbligo di trasparenza nella comunicazione e documentazione delle informazioni nel processo di aiuto. La riservatezza, infatti, va distinta dal diritto di accesso del singolo alle informazioni e alle notizie che lo riguardano, in quanto «limita la circolazione

delle informazioni dentro e fuori l'organizzazione, richiedendo particolari cautele per la custodia e la detenzione, e soprattutto individua con chiarezza gli obiettivi per cui è consentita la circolazione ma anche l'archiviazione e costruzione di database» (Bini, 2003, 40).

Se la trasparenza e il diritto di accesso del cittadino possono essere compresi solo nei casi previsti dalla normativa e non dall'agire professionale, il rapporto con quest'ultimo non di rado appare problematico per la difficoltà di trovare un equilibrio tra i diversi punti di vista. Ciò che risulta fondamentale in tale prospettiva è la condivisione all'interno del mondo professionale di appartenenza di determinati criteri e indicatori che rendono le valutazioni dei professionisti 'trasparenti' e quindi comprensibili e discutibili da parte di altri (Bini, 2003). In tal senso, come si vedrà nei paragrafi successivi, l'introduzione di sistemi informativi e di applicativi informatici per la valutazione basati sulla registrazione standardizzata di informazioni predefinite, funzionali a produrre graduatorie per selezionare l'utenza, incontra forti resistenze da parte degli assistenti sociali, che si vedono precludere la possibilità di formulare valutazioni basate sul proprio sapere professionale, sul confronto professionale, interprofessionale e sulla partecipazione dell'utente e di altre figure significative della sua rete di relazioni.

La tensione tra cura e controllo che caratterizza la documentazione professionale è stata, infatti, amplificata dall'introduzione di strumenti digitali finalizzati non solo a documentare ma anche a razionalizzare l'intervento degli operatori secondo criteri di efficienza, volti per lo più a contenere e ridurre la spesa.

6.3. Efficienza, trasparenza, rendicontabilità: le aspettative nei confronti dell'introduzione delle ICT nei servizi sociali

A partire dagli anni Ottanta del secolo scorso la diffusione delle ICT ha cominciato a interessare anche il contesto dei servizi sociali e, più in generale, del welfare (Carrilio, 2008; Garrett, 2005). A promuoverla e incentivarla sono stati: l'incessante e rapido sviluppo delle tecnologie digitali e delle loro applicazioni in settori sempre più ampi della vita delle persone che le ha rese pervasive e onnipresenti; la contestuale convinzione, assunta quasi come un dogma, dell'indiscussa capacità delle ICT in quanto tali di aumentare l'efficienza organizzativa, diffusa dall'approccio cosiddetto «tecno-magico» (Wastell, 2011) che, sostenuto non da evidenze ma solo da potenti retoriche che gli conferiscono la «qualità di incantare», proclama l'idea che la tecnologia sia il «bottone magico» che basta schiacciare per poter risolvere ogni tipo di problema organizzativo (*ibidem*); la particolare funzionalità delle ICT rispetto alle logiche manageriali introdotte dalla fine del Novecento anche all'interno dei servizi sociali (Clarke, Newman, 1997; Burton, van den Broek, 2009; Leicht et al., 2009; Lorenz, 2012).

Lo confermano diversi studi che hanno evidenziato come l'applicazione in questo settore delle ICT, e in particolare dei sistemi informativi digitalizzati (*Electronic Information Systems*), sia sostenuta da una fiducia quasi incondizionata, da parte di amministratori e manager, nella capacità che esse hanno di assicurare il raggiungimento di quell'efficienza e trasparenza che costituiscono due pilastri portanti dell'ideologia managerialista (Fitzgerald et al., 2002). Attraverso l'impiego delle ICT, infatti, amministratori e manager dei servizi confidano di poter introdurre strumenti e sistemi che consentono di monitorare e misurare i risultati

degli interventi, al fine di minimizzare i costi massimizzando i risultati (Sapey, 1997; Henman, Adler, 2003; Garrett, 2005; Munro, 2005; Tregeagle, Darcy, 2008; Peckover et al., 2008; Aronson, Smith, 2010), e di produrre informazioni dettagliate e accurate in grado di restituire un'informazione oggettiva e razionale con cui rendicontare l'attività svolta (Carrilio, 2008).

A prevalere è un'interpretazione deterministica e ottimistica delle ICT, sostenuta dall'approccio «tecno-magico» (Wastell, 2011) sopra ricordato. Gli strumenti digitali, infatti, tendono ad essere considerati in grado di indurre gli operatori a porre più attenzione alla rilevazione di un numero maggiore di informazioni relative a molteplici aspetti della vita degli utenti, permettendo di ottenere un'informazione più articolata e completa della persona, funzionale a scandagliare meglio le sue esigenze e di conseguire quell'abbinamento tra domanda e offerta che risponde ai bisogni della popolazione senza alimentare sprechi e inefficienze (Carrilio, 2008; Devlieghere et al., 2020). Dalle ITC, infine, ci si aspetta lo snellimento e l'accelerazione di una considerevole parte di lavoro amministrativo grazie al suo trasferimento dal supporto cartaceo a quello informatizzato, con una conseguente riduzione dei carichi di lavoro del personale che dovrebbe favorire l'aumento della produttività e la diminuzione dei costi (Aronson, Smith, 2010; Nothdurfter, Hermans, 2018).

6.4. Conseguenze inattese della digitalizzazione

La ricognizione bibliografica sulla ricerca svolta sull'applicazione delle ICT e, in particolare, degli *Electronic Information Systems* (EIS) nei servizi sociali di diversi contesti geografici e di welfare, ha però mostrato che le aspettative sopra illustrate nei loro confronti sono state piuttosto disattese e che i risultati conseguiti sono stati alquanto diversi, se non addirittura in molti casi opposti, a quelli auspicati. Ad esempio, l'effettiva capacità delle ICT e degli EIS di raccogliere e archiviare un elevatissimo numero di informazioni ha portato in molti casi a un riorientamento delle priorità e delle attività degli operatori costretti a dedicare più tempo all'implementazione degli EIS che alla relazione con l'utenza, spinti dalla pressione a dover registrare le informazioni per il principio secondo cui ciò che non è registrato non esiste e dunque non risulta fatto (Gillingham, 2013, 2014). Ne consegue che registrare informazioni rischia di diventare lo scopo principale della loro attività e li porta a raccogliere informazioni spesso di scarsa o nulla utilità, per il solo fatto che è possibile raccoglierle (Rogowski, 2011).

Alcune delle ricerche svolte evidenziano come la standardizzazione, la rigidità e le lacune degli EIS portino a un elevato numero di dati mancanti, scorretti, approssimativi, distorti dalle diverse interpretazioni date dagli operatori alle etichette dei campi da implementare e dalla fallacia della memoria nei frequenti casi in cui la registrazione avviene molto tempo dopo l'esecuzione dell'intervento (De Witte et al., 2016). La qualità dei dati raccolti spesso cala notevolmente e risulta inadeguata a supportare analisi significative e utili per gli operatori. Le informazioni ottenute rispetto alla persona risultano spesso frammentate e decontestualizzate (Hall et al., 2010), come singole tessere di un mosaico (Gillingham, 2013), prive di riferimento alla dimensione relazionale inerente al contesto di vita della persona. In tal modo si costruiscono identità 'virtuali', disincarnate e dematerializzate, che riflettono i parametri e i requisiti delle categorie del database più che

la concretezza delle persone reali (Martinell Barfoed, 2019; Parton, 2009; Pec-kover et al., 2008) e si ottengono descrizioni superficiali dell'utente che sostituiscono le spiegazioni profonde, basate su riferimenti teorici precisi, delle difficoltà che sta sperimentando (Howe, 1996). L'informazione effettivamente utile, di fatto, si riduce (Aronson, Smith, 2010) e viene anche trasformata per la necessità dell'operatore di ricondurla entro le categorie predefinite messe a disposizione dai menù a tendina (Parton, 2008), compromettendo l'auspicata e presunta oggettività che avrebbe dovuto caratterizzarla (Aas, 2004, Munro, 2005), e la ricaduta sull'operatività quotidiana (Gillingham, 2013). La scarsa utilità non riguarda solo le informazioni relative al singolo utente e alla sua situazione necessarie agli assistenti sociali per la presa in carico, ma anche quelle aggregate di tipo statistico prodotte per le finalità di rendicontazione e di programmazione delle figure dirigenziali e di coordinamento (Lagsten, Andersson, 2018).

Le conseguenze della modalità di raccolta delle informazioni introdotta dagli EIS si riflettono anche sul processo conoscitivo dell'operatore che viene costretto a passare da una logica non lineare – aderente alla complessità delle interazioni tra la persona e l'ambiente familiare e sociale da cui possono emergere le sue difficoltà – a una logica lineare deterministica del tipo causa-effetto, e da una modalità di pensiero di tipo narrativo, basata sulla connessione tra informazioni rivolte a restituire un'immagine olistica della persona, a una modalità di pensiero di tipo categoriale e binario, basata sulla logica dell'0/1 che porta a escludere le ambiguità che invece caratterizzano la realtà sociale (Munro, 2005; Parton, 2008, 2009). L'impostazione di tali sistemi enfatizza la raccolta e la registrazione di dati piuttosto che la loro lettura e comprensione, non stimolando negli operatori alcuna tensione all'immaginazione (Wastell et al., 2014).

Anche il ruolo e l'identità professionale degli assistenti sociali vengono fortemente minati dai processi introdotti dalle ICT. Tra di essi, infatti, si diffondono la frustrazione e la percezione di essere ridotti a meri esecutori amministrativi dal momento che tali strumenti cercano di rimuovere la loro discrezionalità (Aronson, Smith, 2010; Bovens, Zouridis, 2002; Broadhurst et al., 2010; Coleman, Harris, 2008; Parton, 2008; Pithouse et al., 2012; White et al., 2009). In seguito alla digitalizzazione, infatti, i funzionari delle pubbliche amministrazioni, costretti a operare e relazionarsi all'utenza stando dietro allo schermo di un Personal Computer, si trasformano da *street-level bureaucrats* a *screen-level bureaucrats* (Bovens, Zouridis, 2002). Analogamente gli assistenti sociali, dovendo riempire campi predefiniti e con un numero chiuso di parole, si trasformano in *tweet level bureaucrats* (Devlieghere et al., 2020), collocati in uno spazio precario di tensione tra 'fare le cose nella maniera giusta', ossia implementare il sistema informativo secondo le procedure standard organizzative, e 'fare le cose giuste', ossia coinvolgersi significativamente in una relazione con l'utente e il suo contesto (*ibidem*).

A ciò si deve aggiungere anche l'effetto, secondo alcuni solo in parte non voluto, di controllo che questi strumenti hanno sia nei confronti dell'utenza che degli operatori, in particolare gli assistenti sociali. La prima, infatti, per poter accedere ai servizi e interventi messi a disposizione dal sistema di welfare, è costretta a rientrare nelle categorie predefinite dai diversi sistemi informativi che non di rado, in coerenza con i principi del neo-managerialismo, tendono ad escludere le situazioni più problematiche che richiedono un maggior investimento di risorse a fronte di esiti nulli o alquanto incerti. I secondi, invece, sono costretti a ricondurre categorie mentali, schemi interpretativi e prassi operative derivanti da un

patrimonio teorico e metodologico ormai consolidato e dalla loro esperienza professionale entro le rigide e predefinite categorie e procedure previste dalle tecnologie informatiche e dagli EIS adottati nella propria organizzazione. Per quanto i progressi compiuti dalle ICT e dagli EIS nel corso del tempo siano stati notevoli, questo insieme di conseguenze pare non essersi modificato molto. Recenti ricerche, infatti, confermano che i problemi rilevati continuano a persistere: l'informazione prodotta non è quella che serve effettivamente agli assistenti sociali; i loro processi conoscitivi e operativi non vengono supportati, ma addirittura ostacolati dall'impiego delle tecnologie digitali (Lagsten, Andersson, 2018; Salovaara, Ylönen, 2022; Nordesjö et al., 2024).

6.5. Riscoprire la dimensione umana e sociale della tecnologia

A determinare il disallineamento tra aspettative perseguite e risultati conseguiti dall'introduzione delle ICT e degli EIS nei servizi sociali e, più in generale, nelle organizzazioni, per molti studiosi, è stato l'approccio che l'ha guidata, e per diversi aspetti continua a guidarla. Si tratta, infatti, di un approccio che, considerando la tecnologia come ontologicamente separata dalla dimensione sociale, ritiene di poterla trattare come uno strumento neutro, da applicare in maniera prescrittiva senza prestare attenzione al contesto relazionale in cui ciò avviene.

La tecnologia però non è qualcosa di neutro e non è il mero prodotto dell'applicazione della razionalità tecnica alla soluzione di problemi pratici attraverso l'impiego degli strumenti tecnici disponibili. Essa è socialmente situata in quanto viene interpretata e utilizzata in base alle aspirazioni, agli interessi, al potere, ai valori, alle credenze dei soggetti a vario titolo coinvolti nel suo impiego. Nel contesto dei servizi, questi ultimi sono rappresentati da produttori di ICT, amministratori e dirigenti dei servizi, assistenti sociali e informatici, ognuno dei quali ha proprie assunzioni e credenze in merito alla tecnologia digitale e a quali caratteristiche e finalità dovrebbe avere il sistema informativo di un'organizzazione. Tali assunzioni e credenze, sottoforma di indicazioni e linee guida, contribuiscono a configurare la struttura del sistema informativo che pertanto è l'esito dell'intreccio tra dimensione tecnica e materiale e dimensione umana e sociale. Come proposto dall'approccio socio-tecnico (Orlikowski, 2000), essi sono «strutture incorporate» (*embodied structures*) che attraverso l'interazione tra gli strumenti tecnologici e i loro utilizzatori «attivano» (*enact*) le tecnologie rispetto allo specifico contesto in cui vengono applicate, dando luogo alle «tecnologie-in-pratica» (*technologies-in-practice*), vale a dire alle tecnologie effettivamente utilizzate nella quotidianità.

In base a tale approccio, da un lato gli esseri umani interagiscono con le tecnologie al punto da diventare inseparabili e dipendenti da esse e, dall'altro, le tecnologie diventano strumenti sempre meno visibili nella pratica quotidiana, ma sempre più in grado di influenzarla senza che chi le usa ne sia consapevole. Nonostante questa loro invisibilità, esse possiedono determinate capacità o proprietà che modificano i modi in cui il mondo sociale viene percepito e agito da chi le utilizza. Secondo l'approccio socio-tecnico pertanto, le potenzialità d'azione della tecnologia, e quindi delle ICT e degli EIS, vengono percepite soggettivamente da chi le impiega e variano da individuo a individuo. Il loro ruolo pertanto

emerge osservando ciò che fa chi le utilizza e come il loro impiego modifica le pratiche quotidiane di lavoro nel corso del tempo (Gillingham, 2016).

In base a tale approccio l'introduzione e l'implementazione dei sistemi informativi, così come quelle di qualsiasi tecnologia, digitale e non digitale, non possono prescindere dal coinvolgimento di tutti gli attori da esse implicati, non solo a livello decisionale ma soprattutto a livello operativo. Questo coinvolgimento - soprattutto per quanto riguarda gli assistenti sociali - è ciò che le esperienze analizzate dalle ricerche oggetto della ricognizione bibliografica svolta hanno trascurato o completamente ignorato. Ciò è avvenuto un po' anche a causa degli stessi assistenti sociali che non di rado hanno mostrato disinteresse o evitato il coinvolgimento, in parte per la scarsa propensione verso le ICT e in parte per le ridotte competenze digitali finora possedute dalla maggior parte di loro.

Le mancate aspettative e le conseguenze inattese dell'introduzione degli EIS sopra illustrate hanno, infatti, provocato negli assistenti sociali un forte senso di frustrazione che li ha portati - e continua a portarli - a sottoutilizzare tali strumenti (Carrilio, 2008) o addirittura a rifiutarsi esplicitamente di utilizzarli (Aronson, Smith, 2010) e ad avvalersi dei propri strumenti cartacei di raccolta dati e registrazione (Pithouse et al., 2012; De Witte et al., 2016).

Non di rado, però, come si illustrerà nel paragrafo successivo, esse li inducono a reagire attivamente, adottando specifici comportamenti di resistenza con cui esprimono strategie razionalmente intese a cercare di superare i vincoli e le rigidità di questi strumenti, di colmarne i limiti e le lacune e, soprattutto, di renderli più rispondenti alle reali necessità dei cittadini e ai valori di giustizia sociale che ispirano la loro professione piuttosto che a quelli del neo-managerialismo ad essi sottesi.

6.6. Pratiche e strategie di resistenza degli operatori

Al fine di non cedere alla delusione e alla frustrazione causate dall'uso di EIS incapaci di rispondere alle loro esigenze, gli assistenti sociali in molti casi hanno reagito attingendo a quella discrezionalità (Lipsky, 1980) che tali strumenti avrebbero voluto eliminare dal processo di aiuto, dimostrando, per contro, che essa riesce a trovare nuove aree e modalità con cui manifestarsi (Gillingham, 2014; Devlieghere et al., 2020). Gli operatori pertanto mettono in atto diversi stratagemmi ed escamotage, o *workarounds*, vale a dire aggiustamenti informali adottati dal personale nei confronti di un sistema informativo, che comportano una non conformità totale o parziale alle sue regole procedurali, al fine di risolvere problemi di lavoro generati dalle stesse regole (Bijan, King, 2008).

Una prima strategia consiste nel mantenere una sorta di doppio binario per cui gli operatori continuano a utilizzare i propri strumenti di rilevazione e a seguire le modalità di lavoro abituali cosicché, ad esempio, il colloquio con l'utenza non segue le fasi previste dall'EIS, ma l'impostazione metodologica consolidata dal professionista, che prevede di ascoltare più persone e di considerare anche il contesto sociale e relazionale della persona (De Witte et al., 2016). Oppure, nel momento della prima accoglienza della persona, l'operatore si rivolge telefonicamente al collega che l'ha seguita fino a quel momento per farsi raccontare a parole la sua storia e fare eventuali domande su aspetti ritenuti importanti, ma non considerati dall'applicativo (Devlieghere et al., 2020). Ciò al fine di poter continuare

a svolgere un primo *assessment* basato su quella conoscenza teorica, esperienziale e pratica che non può disattendere la soggettività dell'operatore e che si costruisce anche attraverso l'interazione e lo scambio con l'utente, le sue figure di riferimento e altri colleghi (Bini, 2003).

Un'altra strategia diffusa vede gli assistenti sociali adattare le regole dell'EIS alle proprie esigenze, facendo ricorso alla propria creatività, ad esempio, per manipolare i criteri diagnostici e le categorie predefinite dal sistema in modo da ampliarle e far rientrare tra i beneficiari delle misure gestite dal sistema utenti che altrimenti rimarrebbero esclusi (Aronson et al., 2010). Talvolta ciò avviene attraverso l'*overshooting*, ossia attribuendo alla persona punteggi dei requisiti diagnostici o dei criteri di accesso previsti dal sistema informativo superiori a quelli automaticamente assegnati dallo stesso (Devlieghere, Roose, 2018).

Alquanto frequenti e diffusi, poi, sono le strategie con cui gli assistenti sociali cercano di far rientrare nel sistema i contenuti ritenuti importanti ma non previsti. Ciò avviene usando in modo improprio certi campi previsti dal sistema, cercando di trovare spazi dove poter inserire le informazioni di contesto e relazionali non previste ma per loro fondamentali (Devlieghere e Roose, 2018a); inserendo nei campi aperti del sistema un resoconto narrativo della situazione della persona per offrire una rappresentazione più approfondita ed estesa della sua situazione (De Witte et al., 2016); integrando con propri dati e informazioni i report prodotti in automatico dal sistema o riscrivendoli in modo da produrre resoconti in cui le informazioni siano meglio collegate tra loro e restituiscano una descrizione e una spiegazione della situazione più comprensibili (De Witte et al., 2016; Lagsten, Andersson, 2018).

Altrettanto diffuse e frequenti sono le strategie messe in atto sfruttando tutti i margini di flessibilità lasciati dal sistema o le eventuali lacune in esso presenti come, ad esempio, chiudere un occhio quando ci si accorge che qualcuna delle informazioni richieste manca o è inserita nel posto sbagliato, consapevoli che si tratta di errori o omissioni volute dagli operatori al fine di inserire le informazioni ritenute utili o di tralasciare quelle ritenute superflue, peggiorative della situazione dell'utente o addirittura dannose (De Witte et al., 2016; Devlieghere e Roose, 2018), oppure inserire le informazioni nel linguaggio e/o con le categorie utilizzate dal sistema anche se non consentono di riflettere adeguatamente la realtà pur di farlo andare avanti, consapevoli che tanto poi non le utilizzeranno (Pithouse et al., 2012). Lungi dall'essere espunta dagli EIS, la discrezionalità degli operatori continua a essere esercitata in molti modi e viene da loro reclamata, in quanto la ritengono una componente chiave della loro identità professionale e un elemento fondamentale per sviluppare servizi e interventi effettivamente coerenti con i reali bisogni dell'utenza (Devlieghere et al., 2020). Gli assistenti sociali con funzioni direzionali cercano addirittura di creare un ambiente organizzativo che consenta agli assistenti sociali del frontline di mettere in atto proprie strategie per aggirare e/o adattare il sistema ai propri obiettivi professionali, mostrando non solo di avallare, ma addirittura di favorire questi loro comportamenti, sebbene non allineati con quelli perseguiti a livello politico.

6.7. Conclusioni

Il capitolo si è proposto di evidenziare come, la tensione tra cura e controllo che caratterizza il segretariato sociale si manifesti anche nelle attività di documentazione e monitoraggio svolte al suo interno e come essa si sia per certi aspetti accentuata in seguito all'introduzione di strumenti e di sistemi informativi digitali con cui svolgerle. In tale tensione, tuttavia, si è visto come l'esercizio della discrezionalità degli operatori abbia sempre cercato di far prevalere la finalità dell'aiuto e dell'autodeterminazione dell'utente rispetto a quella del controllo, e la dimensione dell'autonomia del professionista piuttosto che quella della sua sottomissione alla tecnologia e a chi, a vario titolo, ne decide e sostiene l'impiego. Le strategie rilevate dalla ricerca sul campo e sinteticamente descritte nel capitolo evidenziano lo sforzo compiuto dai professionisti per garantire che la digitalizzazione abbia questo tipo di ricaduta.

I cambiamenti intervenuti nel corso del tempo non solo dal punto di vista del design e delle potenzialità delle tecnologie digitali ma anche da quello dell'incremento della propensione e delle competenze delle persone ad utilizzarle, portano a ritenere che un cambiamento in tal senso sia avvenuto anche nella comunità professionale, interessata peraltro dalla costante immissione di nuove generazioni di operatori, che mostrano di avere un rapporto molto più favorevole e intenso con le tecnologie digitali.

Pare quindi che si possa prevedere un loro più diretto e propositivo coinvolgimento sia nella fase decisionale relativa alla definizione delle finalità e delle caratteristiche che dovrebbero avere gli strumenti digitali utilizzabili dai servizi sociali sia nella fase più operativa relativa alla loro costruzione e implementazione. A tal fine, l'esperienza maturata nel corso di questi anni anche attraverso la messa a punto di strategie come quelle riportate nei paragrafi precedenti pare possa dare un apporto molto rilevante ai processi di digitalizzazione. Potrebbe, infatti, contribuire non solo a migliorare la qualità dei dati raccolti, ma anche a rafforzare la partecipazione degli utenti ai percorsi di presa in carico e, più in generale, alla costruzione dei servizi e degli interventi loro rivolti e a consolidare il ruolo degli assistenti sociali nella definizione delle politiche e dei servizi.