

Welfare in piattaforma

Trasformazione digitale e cambiamento organizzativo

Apprendimenti dai progetti Welfare in azione

Un report TRAILab – Università Cattolica del Sacro Cuore

A cura di Ivana Pais e Flaviano Zandonai

Con contributi di Davide Arcidiacono, Marta Mainieri, Enrico Orizio

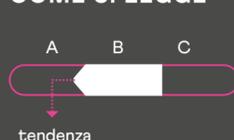
L'infografica

Le piattaforme digitali sono ovunque e stanno facendo la loro comparsa anche nel welfare. Funzionano come le altre? La nostra risposta è no. Il welfare ha caratteristiche peculiari e la sua digitalizzazione tende verso un modello che abbiamo definito "quasi piattaforma". Abbiamo analizzato 5 piattaforme di welfare: per alcuni tratti continuano ad adottare il modello di servizio tradizionale, ma per altri possono essere considerate nuove interpretazioni del modello piattaforma.

LEGENDA



COME SI LEGGE



← categorie	modelli →	A	B	C
		Modello piattaforma	Quasi-piattaforme	Servizi di welfare
1	Governance	Coincide con la piattaforma	Eccede la piattaforma e l'ambito di policy	Coincide con un ambito di policy (sociale)
2	Distribuzione geografica e dimensioni	Replicabilità del modello di business	Radicamento territoriale del sistema di offerta (in parte trasferibile)	Personalizzazione del modello di servizio
3	Posizionamento di mercato	Aperto ma con tendenza al monopolio	Incapsulamento del mercato, con spinte all'apertura	Oligopolio attraverso sistemi di autorizzazione e accreditamento
4	Modello di business	Venture capital Percentuale sul transato	Filantropia Abbonamento	Redistribuzione pubblica Compartecipazione alla spesa (utenti)
5	Dati	Comportamenti di consumo Proprietà privata (vendita)	Innovazione sociale emergente Commons (utili per policy making)	Standard dei servizi (accreditamento) Pubblici (monitoraggio, valutazione)
6	Utenti	Profilo centrato su bisogni puntuali Accesso aperto	Profilo centrato su aspirazioni Accesso aperto al sistema di offerta	Profilo basato su screening dei bisogni Accesso aperto al gestore della "presa in carico"
7	Complessità dei compiti	Parcellizzazione di compiti complessi in prestazioni	Filiera con differenziazione tra operatori e volontari	Specializzazione del servizio e segmentazione dell'utenza
8	Rischi sociali	Protezione indiretta / di mercato	Antenna di rilevazione e risposta a nuovi rischi sociali	Advocacy su bisogni e implementazione delle policy
9	Matching domanda/offerta	Sceita degli utenti con mediazione algoritmo	Mix tra mediazione organizzativa e valutazione servizio	Prevalenza della mediazione organizzativa
10	Reputazione	Algoritmi opachi per domanda e offerta	Offerta: integrazione con sistemi di accreditamento Domanda: social scoring legato a meccanismi di attivazione	Offerta: valutazione esterna sulla qualità dei servizi (prevalente) Domanda: valutazione degli utenti diretti o indiretti

Il modello quasi-piattaforma è stato costruito a partire dall'analisi di 5 progetti di welfare comunitario finanziati da Fondazione Cariplo: Mi fido di noi, La cura è di casa, Bacheca digitale, Family like, WeMi.

Il termine quasi-piattaforma non indica il mancato raggiungimento di un modello ideale ma richiama la letteratura sui quasi-mercati del welfare: la competizione non è necessariamente guidata da finalità di lucro e viene attenuata grazie all'introduzione di sistemi di autorizzazione e accreditamento.

Le quasi-piattaforme sono parte di organizzazioni e di reti ampie, travalicando i confini organizzativi chiusi delle piattaforme ma anche la governance di tipo verticale dei sistemi di welfare locale.

Le piattaforme nascono come start-up, le quasi-piattaforme sono parte di processi di trasformazione organizzativa.

Le piattaforme si basano su economie di scala (scaling wide), nelle quasi-piattaforme sono più efficaci le logiche di

radicamento (scaling deep). La necessità di raggiungere rapidamente un alto numero di utenti porta le piattaforme a fare importanti investimenti in marketing, sostenuti attraverso capitali di rischio. Nelle quasi-piattaforme gli investimenti iniziali sono di valore molto più limitato e sono sostenuti prevalentemente da investimenti filantropici.

Le piattaforme si sostengono attraverso il prelievo di una percentuale sul transato e attraverso la vendita dei dati; nelle quasi-piattaforme sono più diffusi e più coerenti modelli basati su forme di abbonamento e si rileva un'attenzione alla valorizzazione dei dati come beni comuni, utili all'individuazione di nuovi rischi sociali e nuovi bisogni di servizi.

Nel modello piattaforma l'accesso è aperto e il profilo è visibile sia per operatori che per utenti. Nelle quasi-piattaforme, il sistema di accreditamento degli operatori e la protezione della privacy degli utenti portano verso modelli più chiusi e anonimi.

Le piattaforme parcellizzano

compiti complessi, segmentandoli anche in microattività; nelle quasi-piattaforme si rileva la divisione del lavoro tra compiti più semplici attribuibili a volontari o gestibili in forma di autoproduzione e compiti più complessi riservati in agli operatori professionali. Nelle piattaforme, l'incontro tra domanda e offerta è affidato agli utenti, in una negoziazione tra le parti mediata attraverso l'algoritmo, generalmente opaco. Nelle quasi-piattaforme di welfare interviene una forma di mediazione da parte delle organizzazioni che veicolano il servizio. Una specificità delle quasi-piattaforme è l'investimento in formazione per avvicinare e far interagire le parti.

Le piattaforme abilitano comunità di brand, nelle quasi-piattaforme è ibrida online/offline.

Infine, la quasi-piattaforma non agisce solo come elemento "riformatore" del sistema di welfare classico, ma soprattutto per cercare di intercettare

bisogni e risorse che per ragioni diverse sfuggono all'assetto attuale.

Come implementare una quasi-piattaforma di welfare? Si tratta di un processo di trasformazione organizzativa che passa da:

- un processo di disegno dei servizi, collocando la propria offerta dentro filiere che escono dai confini organizzativi;
- un ripensamento del ruolo e delle competenze dei community manager;
- un allineamento più efficace delle diverse interfacce (fisiche e digitali) attraverso le quali i provider entrano in piattaforma;
- un sistema di governance in grado di tutelare, incrementare e trasferire il valore creato;
- un modello di crescita in chiave multi-locale, adattando piattaforme non "site specific" al contesto e costruendo cluster di offerta omogenei.

Ognuno di questi punti dovrebbe essere inquadrato all'interno di una più ampia azione di *capacity building* che permetta di consolidare e diffondere le sperimentazioni in corso nel welfare in azione.