

# 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

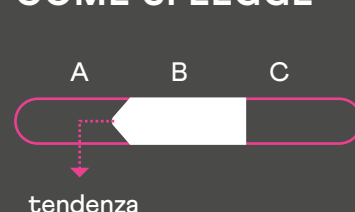
## L'infografica

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           | <b>Governance</b>                            | Coincide con la piattaforma                          | Eccede la piattaforma e l'ambito di policy   | Coincide con un ambito di policy (sociale)  |
| 2           | <b>Distribuzione geografica e dimensioni</b> | Replicabilità del modello di business                | Radicamento territoriale del sistema di offerta (in parte trasferibile)  | Personalizzazione del modello di servizio   |
| 3           | <b>Posizionamento di mercato</b>             | Aperto ma con tendenza al monopolio                  | Incapsulamento del mercato, con spinte all'apertura  | Oligopolio attraverso sistemi di autorizzazione e accreditamento  |
| 4           | <b>Modello di business</b>                   | Venture capital Percentuale sul transato             | Filantropia Abbonamento  | Redistribuzione pubblica Compartecipazione alla spesa (utenti)  |
| 5           | <b>Dati</b>                                  | Comportamenti di consumo Proprietà privata (vendita) | Innovazione sociale emergente Commons (utili per policy making)  | Standard dei servizi (accreditamento) Pubblici (monitoraggio, valutazione)  |
| 6           | <b>Utenti</b>                                | 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           | <b>Complessità dei compiti</b>               | Parcellizzazione di compiti complessi in prestazioni | Filiera con differenziazione tra operatori e volontari   | Specializzazione del servizio e segmentazione dell'utenza   |
| 8           | <b>Rischi sociali</b>                        | Protezione indiretta / di mercato                    | Antenna di rilevazione e risposta a nuovi rischi sociali   | Advocacy su bisogni e implementazione delle policy  |
| 9           | <b>Matching domanda/offerta</b>              | Sceita degli utenti con mediazione algoritmo         | Mix tra mediazione organizzativa e valutazione servizio  | Prevalenza della mediazione organizzativa   |
| 10          | <b>Reputazione</b>                           | 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.