

Il welfare nell'era delle piattaforme

APPRENDIMENTI DAL PROGETTO WEPLAT

A cura di Ivana Pais e Flaviano Zandonai

Il welfare nell'era delle piattaforme

APPRENDIMENTI DAL PROGETTO WEPLAT

A cura di Ivana Pais e Flaviano Zandonai

Con i contributi di
Francesco Bonifacio, Stefana Broadbent, Giovanni Fosti, Marta Mainieri,
Stefano Molino, Ivana Pais, Giulio Quaggiotto, Martina Visentin,
Letizia Zampino e Flaviano Zandonai

WePlat - Welfare Systems in the Age of Platforms è il progetto che vuole capire se e come la diffusione di piattaforme digitali può accelerare lo sviluppo di politiche innovative per la protezione sociale e il benessere collettivo. L'indagine si propone di ricostruire gli elementi distintivi delle piattaforme di welfare e come i processi che le contraddistinguono possano portare cambiamenti a livello di organizzazione e governance dei servizi di welfare territoriale e aziendale. WePlat è realizzato da Università Cattolica del Sacro Cuore, Università di Padova, Collaboriamo e Consorzio CGM e finanziato da Fondazione Cariplo.

Percorsi di secondo welfare è un Laboratorio di ricerca e informazione che si pone l'obiettivo di analizzare e raccontare come sta cambiando il welfare italiano esplorando i nessi fra sostenibilità delle politiche e tutela dei nuovi rischi sociali, in particolare approfondendo le sinergie tra attori pubblici e privati. Lo fa attraverso attività di ricerca, informazione, formazione e accompagnamento, finalizzate a promuovere un dibattito empiricamente fondato, plurale e accessibile.

Indice

Prefazione	5
Introduzione. WePlat, gli obiettivi di un progetto esplorativo	6
Apprendimenti e nuove domande sulle piattaforme italiane di welfare I contributi del gruppo di ricerca di WePlat	9
La mappatura: le piattaforme digitali di welfare in Italia	10
La mancata “uberizzazione” delle piattaforme di welfare in Italia	14
Design di piattaforma: che cos'è e a che punto sono le piattaforme di welfare	18
La reputazione nelle piattaforme di welfare	22
Scalare l'innovazione sociale: cosa ci insegnano le piattaforme di welfare	25
Coprogettare con le piattaforme di welfare: aprire un dialogo per definire traiettorie di presente e di futuro	29
Le sfide del welfare per le piattaforme	33
Addomesticare e appropriarsi delle piattaforme: il ruolo degli utilizzatori	36
Gli utenti del welfare nelle piattaforme: un ruolo e un contesto in evoluzione	40
Questioni centrali su cui riflettere ancora. Conversazioni sul futuro delle piattaforme	43
Tra rischi e opportunità delle piattaforme digitali: i framework su cui riflettere. Conversazione con Giovanni Fosti	44
Piattaforme peer-to-peer nell'ambito della cura: cosa può insegnare l'esperienza del Regno Unito all'Italia. Conversazione con Stefana Broadbent	49
Personae: come si accelerano le piattaforme del welfare in Italia. Conversazione con Stefano Molino	54
Dall'imbuto all'aggregazione: come si può cambiare la logica dell'innovazione sui problemi complessi. Conversazione con Giulio Quaggiotto	59
Conclusioni. Dopo l'esplorazione: 10 domande aperte per nuove agende di ricerca	64
Le persone che hanno contribuito al Quaderno	71

Prefazione

La pandemia di Covid-19 ha confermato la fragilità dei sistemi socio-assistenziali e socio-sanitari territoriali del nostro Paese, che ormai da anni scontano una grande distanza tra bisogni sociali e risorse pubbliche disponibili per affrontarli. Da almeno quattro decenni, in particolare, gli enti locali si occupano - e non senza difficoltà - prevalentemente degli stessi ambiti di intervento, mentre sono deboli o assenti quando occorre mettere in campo azioni per prevenire o affrontare nuovi rischi sociali e bisogni emergenti. In questo contesto proprio la pandemia sembra però aver attivato anche una serie di dinamiche positive, idonee a far ritenere possibile un cambio di paradigma nel welfare locale per come lo conosciamo.

La “rivoluzione” che la cosiddetta *Platform Economy* ha portato nelle nostre vite - con nuovi modi per comprare beni, acquistare servizi, informarsi e relazionarsi - sembra infatti essere arrivata a interessare anche il welfare, dando vita a quello che con Francesco Longo abbiamo definito *Platform Welfare*¹. In diversi contesti si assiste all'affermarsi di nuovi meccanismi e relazioni che, grazie all'utilizzo della leva tecnologica offerta dalle piattaforme digitali, stanno delineando modalità inedite per affrontare le tante sfide sociali del nostro tempo, a livello territoriale e non solo. Proprio per queste ragioni abbiamo seguito con interesse l'evolversi del progetto di ricerca [WePlat](#), che in questi anni ha offerto un prezioso contributo per lo sviluppo del dibattito sulle piattaforme e, più in generale, sulle nuove forme di intermediazione abilitate dal digitale nel campo delle politiche sociali.

In tal senso, Percorsi di secondo welfare ha ospitato sul [proprio portale](#) alcune riflessioni che, in corso d'opera, sono state formulate dal gruppo di ricerca del progetto. Si tratta di una decina di articoli pubblicati tra marzo e giugno 2023 - successivamente raccolti in una [apposita sezione](#) del sito - che hanno generato riscontri positivi nella *community* che si è creata intorno al Laboratorio, offrendo un patrimonio di conoscenza utile ad approfondire tante dinamiche che attraversano il mondo delle piattaforme digitali di welfare. Da qui è nata l'idea di dare ulteriore diffusione a questi contributi attraverso il presente Quaderno che, oltre ai citati articoli, propone anche alcune interviste con osservatori privilegiati con cui i curatori hanno discusso di sfide e opportunità che riguardano le piattaforme digitali di welfare. A queste si aggiungono alcune considerazioni aggiuntive da parte dei coordinatori del progetto², che fissano così alcuni ulteriori apprendimenti emersi nel corso della loro ricerca. In tal modo speriamo di poter alimentare ulteriormente un dibattito senza dubbio centrale per definire il futuro delle politiche sociali e il loro rapporto con la transizione digitale: politiche chiamate a innovarsi per affrontare in maniera coerente le crescenti necessità dei cittadini in un mondo in continuo mutamento.

Milano, novembre 2023

Franca Maino

Direttrice scientifica

Percorsi di secondo welfare

1. F. Longo e F. Maino (2021), *Platform Welfare. Nuove logiche per innovare i servizi locali*, Egea, Milano

2. Gli articoli, dove necessario, sono stati leggermente modificati rispetto alla loro versione pubblicata online per rendere la lettura del Quaderno più fluida e chiara; il senso dei contributi non è stato tuttavia modificato. Alla fine di ogni contributo è disponibile il link alla versione originale pubblicata su www.secondowelfare.it.

Introduzione

WePlat, gli obiettivi di un progetto esplorativo

di Ivana Pais

All'inizio del 2021, quando abbiamo avviato il progetto *WePlat - Welfare systems in the age of platforms: drivers of change for users, providers and policy makers* grazie al finanziamento di Fondazione Cariplo sul bando "Ricerca Sociale - Scienza Tecnologia e Società", il dibattito pubblico e la ricerca accademica sul lavoro di piattaforma prendevano in considerazione esclusivamente le consegne a domicilio. Eppure una indagine Inapp del 2019 aveva già mostrato che, tra i lavoratori di piattaforma, coloro che svolgevano pulizie e servizi domestici (il 28% del totale) erano quasi il doppio dei *rider* (15%). Difatti, nei mesi precedenti erano state create numerose piattaforme di lavoro domestico che facevano pubblicità dei propri servizi e mettevano in home page foto e profilo dei lavoratori, ma questi restavano invisibili agli occhi di chi avrebbe dovuto occuparsi della tutela e regolazione del loro lavoro.

Il numero dei lavoratori domestici in piattaforma si è poi ridimensionato durante i lockdown e non è mai tornato ai livelli pre-pandemici. In compenso, l'emergenza sanitaria ha favorito l'adozione di modelli piattaforma da parte di organizzazioni che già erogavano servizi di cura alla persona e la nascita di nuove startup digitali. Oggi il lavoro di cura intermediato tramite piattaforma digitale non si limita alle pulizie domestiche ma riguarda sempre di più la cura di bambini e anziani e i servizi di consulenza medica e psicologica. Nello scrivere un progetto di ricerca sulle piattaforme digitali nel settore della cura alla persona non potevamo prefigurare le importanti trasformazioni che avremmo osservato nei tre anni successivi, ma avevamo colto la rilevanza di questo fenomeno e costruito un disegno della ricerca di tipo esplorativo che ci consentisse di analizzarlo.

La ricerca si proponeva tre obiettivi principali:

- un obiettivo descrittivo, di mappatura delle piattaforme presenti in Italia;
- un obiettivo analitico, di individuazione delle variabili organizzative e di servizio che caratterizzano i diversi modelli di piattaforma di welfare;
- un obiettivo di co-progettazione di piattaforme di welfare per rispondere in modo adeguato alle esigenze di utenti, provider e policy makers.

Questi obiettivi sono stati raggiunti attraverso un'attività di individuazione delle piattaforme di welfare presenti in Italia e poi attraverso gli studi di caso di sei piattaforme³, realizzati

3. Si tratta di [Babysits](#), [Doctorium](#), [Merits](#), [Parentsmile](#), [Unobravo](#), [WelfareX](#).

attraverso interviste ai principali attori (fondatori, manager, progettisti, lavoratori, utenti/clienti) e analisi del design delle piattaforme.

Queste attività sono state realizzate grazie a un confronto tra prospettive disciplinari diverse: il team di ricerca dell'Università Cattolica è composto da sociologi e sociologhe dell'economia, del lavoro e dell'organizzazione; quello dell'Università di Padova da sociologi e sociologhe dei processi culturali e comunicativi e da esperti in studi sociali sulla scienza e la tecnologia; Collaboriamo ha adottato un approccio di design dei servizi, grazie anche alla collaborazione con docenti del Dipartimento di Design del Politecnico di Milano. Per due studi di caso, abbiamo collaborato con gli psicologi del lavoro e dell'organizzazione dell'Università Cattolica e dell'Università degli Studi di Bergamo. Il consorzio CGM si è occupato della disseminazione dei risultati, di cui questo Quaderno rappresenta uno dei prodotti più significativi.

Un altro momento importante per la condivisione e discussione dei risultati della ricerca è stato l'incontro che si è tenuto il 17 maggio 2023 in Fondazione Feltrinelli, dal titolo "*We-Plat Reframing. Riconfigurare welfare e piattaforme*". L'evento si è suddiviso in due momenti: una mattinata di dibattito durante la quale è stato presentato lo stato delle piattaforme di welfare in Italia, si è dialogato con alcune tra le piattaforme più significative e sono stati invitati esperti in grado di cogliere i punti salienti del dibattito e di rilanciarlo. Nel pomeriggio, invece, sono stati allestiti quattro tavoli di co-progettazione con le piattaforme, focalizzati sul disegno dei servizi di cura in piattaforma. I contenuti che troverete in questo Quaderno sono stati elaborati in una prima stesura e pubblicati sul sito di Percorsi di secondo welfare proprio come materiali di accompagnamento a questo evento.

Si tratta di nove contributi che restituiscono i principali risultati di ricerca del progetto WePlat e propongono nuove domande di ricerca:

1. si avanza una proposta di classificazione delle piattaforme di welfare in tre gruppi (piattaforme di welfare aziendale, digitale e territoriale);
2. viene analizzata la presenza di una pluralità di logiche istituzionali che riducono i rischi di "uberizzazione" del settore ma aumentano i livelli di complessità istituzionale;
3. viene individuata la capacità di "abilitare" come caratteristica distintiva delle piattaforme e vengono analizzate le diverse forme che può assumere attraverso il disegno del servizio;
4. si osserva una scarsa diffusione di meccanismi reputazionali nelle piattaforme di welfare, che si ritiene possa dipendere anche dall'imprinting di logiche istituzionali diverse da quella di piattaforma;
5. si distinguono i diversi modelli di crescita dei tre tipi di piattaforma di welfare, intesi anche come banco di prova rispetto alla scalabilità dell'innovazione sociale;

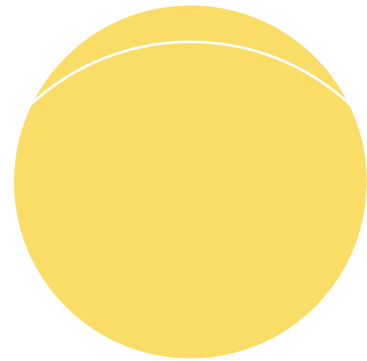
6. si riflette sul potenziale delle attività di coprogettazione intorno a questioni centrali per il design della piattaforma (i dati, la fiducia, il matching, il territorio);
7. è analizzato il contributo delle piattaforme ad alcune sfide trasformative che riguardano il welfare (non autosufficienza, salute mentale ed educazione);
8. vengono individuati i processi di addomesticamento e appropriazione delle piattaforme da parte degli utenti per introdurle nelle routine della loro vita quotidiana;
9. si discute l'assenza di *community* di utenti nelle piattaforme prese in esame e il ruolo delle *community* di operatori.

Il Quaderno contiene anche alcuni contenuti inediti: quattro conversazioni con esperti che sono stati chiamati a riflettere sulle domande aperte dai risultati di WePlat. Di questi abbiamo dialogato con:

- Giovanni Fosti, Presidente dell'Impresa Sociale Fondo per la Repubblica Digitale, sugli elementi distintivi della logica di piattaforma nei servizi di welfare;
- Stefana Broadbent, antropologa digitale al Politecnico di Milano, sulle dinamiche del peer-to-peer e della cultura del sapere esperto e profano nelle piattaforme di consulenza medica e psicologica;
- Stefano Molino, responsabile Fondo Acceleratori di CDP Venture Capital, sul sistema degli investimenti per le startup innovative nel settore del welfare;
- Giulio Quaggiotto, esperto di innovazione strategica, sul ruolo dei sistemi di innovazione sociale e sul design di piattaforme che possano abilitare logiche partecipative.

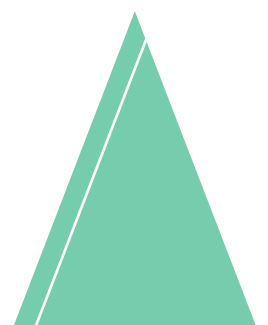
I testi sono stati pubblicati mantenendo lo stile colloquiale delle conversazioni da cui hanno avuto origine, anche per restituire al lettore le sfumature di riflessioni ancora non consolidate e aperte al dibattito delle idee.

Ci auguriamo che la condivisione di questi stimoli possa avviare nuove conversazioni con i lettori e le lettrici del Quaderno, da cui possano nascere idee e pratiche innovative per i nostri sistemi di welfare.



Apprendimenti e nuove domande sulle piattaforme italiane di welfare

I CONTRIBUTI DEL GRUPPO DI RICERCA DI WEPLAT



La mappatura: le piattaforme digitali di welfare in Italia

Il primo passo di WePlat è stato quello di mappare le piattaforme che intermediano servizi nell'ambito dell'educazione e cura dell'infanzia, dell'assistenza socio-sanitaria e della salute mentale e fisica in Italia. I criteri stabiliti hanno permesso di individuare 127 piattaforme, che sono state classificate usando tre criteri di accesso.

di Ivana Pais

Le piattaforme digitali sono diventate l'interfaccia per trovare la maggior parte dei servizi che cerchiamo nella nostra quotidianità: le usiamo per prenotare i viaggi, per ordinare una cena a domicilio, per vedere un film, per comunicare con gli amici, per trovare partner... La stessa cosa sta succedendo nei servizi di cura? Ci rivolgiamo a un'app anche per trovare badanti, baby sitter, psicoterapeuti o medici?

È da questa domanda che è nato il progetto di ricerca [WePlat – Welfare Systems in the Age of Platforms](#).

Di seguito ripercorriamo brevemente il percorso fatto finora: la definizione dei criteri per realizzare una mappatura, i risultati ottenuti e una prima classificazione basata sui criteri di accesso.

Criteri per la mappatura

Nella prima fase della ricerca, ci siamo posti l'obiettivo di mappare le piattaforme che intermediano servizi nell'ambito dell'educazione e cura dell'infanzia, dell'assistenza socio-sanitaria e della salute mentale e fisica in Italia.

L'esercizio si è scontrato immediatamente con la difficoltà nel definire i criteri di inclusione nella mappatura. L'Unione Europea, attraverso la "Proposta di Direttiva del Parlamento Europeo e del Consiglio relativa al miglioramento della condizioni di lavoro nel lavoro mediante piattaforme digitali" COM (2021) 762, all'art. 2 definisce la piattaforma di lavoro digitale come "qualsiasi persona fisica o giuridica che fornisce un servizio commerciale che soddisfa tutti i requisiti seguenti:

- è fornito, almeno in parte, a distanza con mezzi elettronici quali un sito web o un'applicazione mobile;
- è fornito su richiesta di un destinatario del servizio;
- comporta, quale componente necessaria ed essenziale, l'organizzazione del lavoro svolto dalle persone fisiche, indipendentemente dal fatto che tale lavoro sia svolto online o in un determinato luogo".

Questa definizione è intenzionalmente ampia, per favorire la copertura di lavoratori che operano attraverso piattaforme con caratteristiche diverse.

Anche per la nostra ricerca, si è ritenuto utile adottare criteri non troppo stringenti, per procedere solo in una seconda fase all'individuazione dei fattori distintivi. Oltre ai criteri della Direttiva, per la mappatura di WePlat abbiamo individuato un ulteriore requisito: la presenza di più organizzazioni o professionisti tra cui il destinatario possa scegliere il fornitore del servizio.

Questo ha portato all'esclusione dei numerosi siti internet attraverso cui il cliente può manifestare il proprio bisogno a una singola organizzazione, che provvederà a individuare il professionista più adatto. Nel settore salute, abbiamo escluso anche i centri medici che permettono al paziente di scegliere dottori e dottoresse tra i propri dipendenti e collaboratori. Questo processo di digitalizzazione è interessante ma presenta specificità che richiedono un approfondimento dedicato.

I risultati della mappatura di WePlat

La mappatura di WePlat ha portato all'individuazione di 127 piattaforme: 55 nel settore salute, 8 nell'educazione e cura dell'infanzia, 6 nell'assistenza socio-sanitaria e 58 trasversali ad almeno due di questi ambiti. Complessivamente, il 75% offre servizi nell'ambito della salute, il 51% nell'educazione e cura dell'infanzia e 50% nell'assistenza socio-sanitaria.

Una peculiarità delle piattaforme nei servizi di cura – almeno per il momento – è l'assenza di grandi player internazionali: le piattaforme multinazionali con casa madre all'estero sono solo 11. Tra le 116 piattaforme italiane, 80 hanno sede al nord, di cui 36 a Milano. Le piattaforme che erogano il proprio servizio su tutto il territorio nazionale sono 94, 12 delle quali sono attive anche all'estero. Un altro dato rilevante riguarda la scarsa presenza di piattaforme a governance cooperativa: sono solo 11, nonostante l'alta presenza di cooperative tra i fornitori di servizi.

La metà delle piattaforme (64) eroga servizi solo in presenza; 36 sia online che offline e 27 esclusivamente online. Le piattaforme che erogano servizi solo online operano nel settore della salute e hanno registrato una forte crescita negli ultimi anni, in particolare nei servizi di consulenza psicologica.

A differenza di altri settori, poche piattaforme permettono al cliente di selezionare direttamente il professionista, la maggior parte (73) si fa carico del *matching*.

La classificazione in base ai criteri di accesso

Una prima aggregazione permette di ricondurre le piattaforme mappate da WePlat a tre gruppi, sulla base dei criteri di accesso (figura 1):

1. Piattaforme di welfare aziendale, che erogano servizi di welfare ad accesso indiretto, sia dal lato dei beneficiari – i dipendenti delle aziende aderenti – che dal lato dei fornitori, i quali vengono selezionati dalla piattaforma.
2. Piattaforme di welfare territoriale, in cui l'accesso è indiretto per i fornitori dei servizi, che sono contattati dalle organizzazioni che promuovono la piattaforma e spesso sono accreditati dall'ente pubblico. Dal lato dei beneficiari, i servizi erogati dalla piattaforma sono accessibili in modo indiretto dai cittadini in carico ai servizi sociali e in modo diretto – e a pagamento – per tutti gli altri.
3. Piattaforme di welfare digitale, che erogano servizi ad accesso diretto sia dal lato dei clienti che dal lato dei fornitori di servizi, che possono candidarsi direttamente tramite la piattaforma.

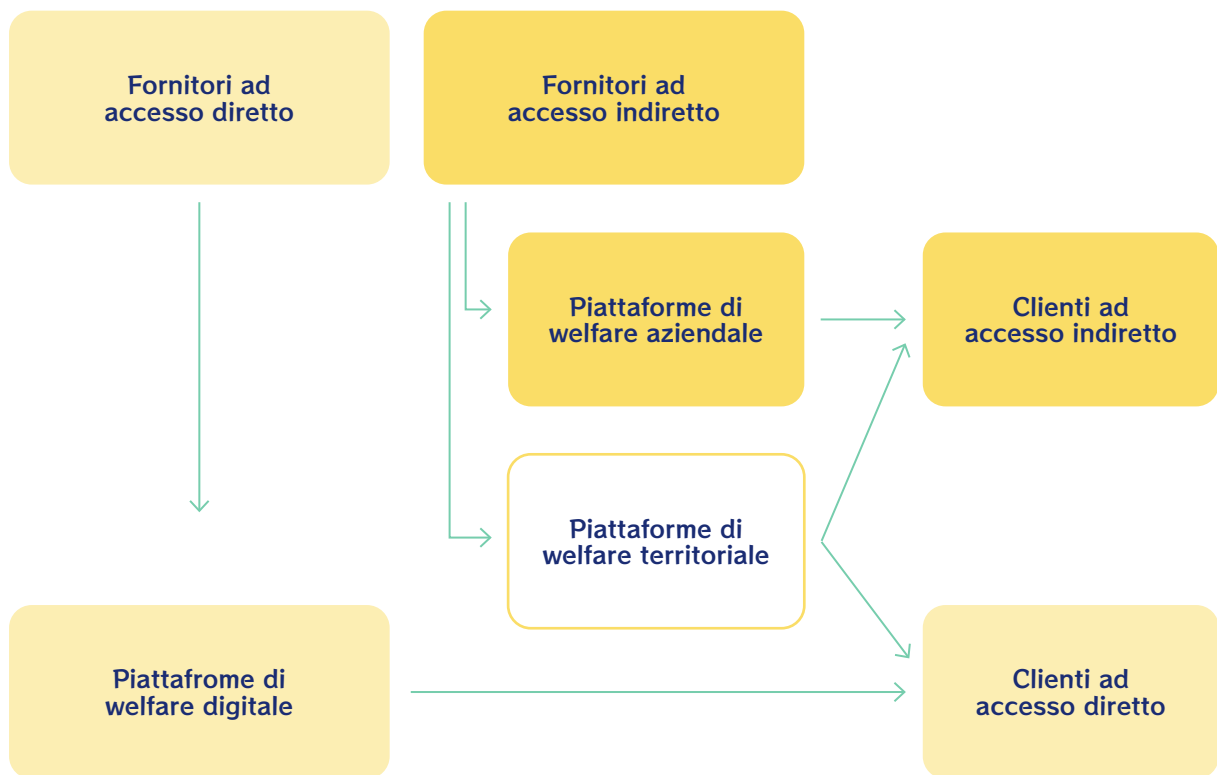


Figura 1. Il modello multidimensionale "Il mondo del bambino"

Le piattaforme di welfare aziendale che permettono ai dipendenti delle imprese convenzionate di prenotare servizi di cura a partire da un'offerta pubblicata in piattaforma sono 26: circa un quinto del totale dei provider di welfare aziendale monitorati nel [Report 2022 di Altis](#).

Le piattaforme di welfare territoriale sono promosse da realtà del Terzo Settore e da amministrazioni pubbliche e si caratterizzano per un forte radicamento territoriale. Ne abbiamo individuate 28, di cui 16 promosse da CGMoving srl.

Le piattaforme di welfare digitale nascono come startup orientate a favorire l'incontro tra domanda e offerta di servizi. Sono le più numerose: ne abbiamo mappate 73. Si distinguono dagli altri due tipi perché mettono in piattaforma direttamente i professionisti: rendono visibile il loro profilo (61 piattaforme su 73, mentre sono solo 4 nel welfare territoriale e 2 in quello aziendale) e lasciano loro ampia autonomia, a partire dalla definizione del prezzo (42 su 73). Fa eccezione un gruppo di 29 piattaforme, 25 delle quali attive nel settore salute, che pur intermediando il lavoro di professionisti altamente qualificati adottano uno stile gerarchico, con accentramento delle decisioni. Le piattaforme di welfare digitale sono anche le uniche, insieme a due piattaforme di welfare territoriale, dove si rileva l'adozione di meccanismi reputazionali: sono presenti in 39 casi.

Come approfondire il tema

Questa prima ricognizione realizzata da WePlat restituisce l'eterogeneità interna delle piattaforme nei servizi di cura e gli elementi che le distinguono dagli altri settori. Nei contributi che compongono questo Quaderno analizzeremo queste specificità. Prenderemo in esame, tra le altre cose, l'interazione tra la "logica di piattaforma" e le altre logiche istituzionali, l'interazione tra i fruitori dei servizi e le infrastrutture tecnologiche, l'accessibilità ai servizi digitali, le differenze territoriali e le modalità di coprogettazione nel design dei servizi in piattaforma.

La versione originale di questo articolo è stata pubblicata [sul sito di Percorsi di secondo welfare](#) il 6 marzo 2023.

La mancata “uberizzazione” delle piattaforme di welfare in Italia

Rispetto alle infrastrutture usate in altri altri settori, le piattaforme di welfare operanti nel nostro Paese presentano caratteristiche ibride in termini di gerarchia, mercato e rete. Una complessità che porta con sé varie conseguenze.

di Ivana Pais

La letteratura sulle piattaforme tende ad analizzarle come un *corpus* omogeneo, individuando una azienda come esemplare di un modello.

È quanto accaduto anche in passato nell'individuazione dei modelli organizzativi: Ford per l'organizzazione scientifica del lavoro, Toyota per la produzione snella, Nike per la delocalizzazione e le catene del valore, McDonald's per la razionalizzazione del lavoro nella società globalizzata eccetera.

Per le piattaforme di lavoro, l'azienda di riferimento è Uber. Si parla infatti di *uberizzazione* per indicare il fatto che la logica organizzativa introdotta da Uber sia stata replicata da aziende piattaforma in altri settori e che potrebbe essere adottata anche da aziende non basate su piattaforma.

La logica di piattaforma: caratteristiche distintive

La logica di piattaforma presenta alcuni tratti distintivi. Le piattaforme seguono la logica del vincitore-prende-tutto (*winner-takes-it-all*) e si basano su finanziamenti di rischio (*venture capital*) per creare economie di scala che permettano loro di raggiungere posizioni di monopolio o oligopolio. Basano dunque sulla crescita la propria fonte di legittimazione, che è fortemente legata alla valorizzazione finanziaria e commerciale dei dati come asset principale.

L'autorità delle piattaforme si fonda su un nuovo regime di controllo manageriale, il cosiddetto management di tipo algoritmico: operando come regolatore privato, la piattaforma definisce norme di organizzazione del lavoro, spesso opache, incorporate in sistemi di controllo automatizzato alimentati dai dati reputazionali prodotti dagli utenti – siano essi clienti o lavoratori – e organizzati attraverso un'infrastruttura algoritmica. In questo modo, l'esercizio del controllo è decentrato sugli utenti, ma il potere resta centralizzato.

Infine, le piattaforme costruiscono la propria strategia sulla base di un processo di infrastrutturazione, che consente il *matching* tra domanda e offerta, attraverso il coinvolgimento di operatori con cui non stipulano un contratto di lavoro, ma che vengono trattenuti in piattaforma attraverso meccanismi di disincentivo all'uscita (*lock-in*).

L'ibridazione tra logiche nelle piattaforme di welfare

La [mappatura delle piattaforme di welfare in Italia](#) ci ha restituito non solo un'ampia numerosità di piattaforme, ma anche modelli organizzativi diversificati.

Tra i nostri casi c'è ad esempio una piattaforma multinazionale che si propone di facilitare l'incontro tra domanda e offerta nei servizi di assistenza ai bambini che adotta alcune logiche di piattaforma (meccanismi reputazionali, regime di visibilità della domanda e dell'offerta) ma ha deciso di non rivolgersi ai *venture capital* per poter crescere in modo più graduale. Un'altra piattaforma, che offre consulti medici online, non ha implementato un sistema reputazionale, perché ritiene che nel lavoro professionale debba prevalere il giudizio esperto dei pari su quello profano dei pazienti.

Un tratto che accomuna le piattaforme di welfare da noi prese in esame e che le allontana dalla logica standard di piattaforma è la mancata valorizzazione commerciale dei dati. Questo dipende dalle specificità del settore, in particolare rispetto ai dati sanitari, che in Europa sono soggetti a protezione.

Sono poche le piattaforme che si ispirano al modello piattaforma rappresentato da Uber e anche in questi casi si registra una forte ibridazione tra questa logica istituzionale e quelle tradizionali: gerarchia, mercato e rete.

Piattaforme che creano gerarchie

I casi di ibridazione più interessanti riguardano le piattaforme che creano gerarchie. Solitamente, nel lavoro di cura i professionisti sono isolati: gli psicoterapeuti ricevono i pazienti in studi individuali o in piccoli studi associati, badanti e babysitter lavorano nelle case dei propri assistiti e così via. Le piattaforme possono quindi favorire l'aggregazione di operatori altrimenti dispersi.

Tra i nostri studi di caso, una piattaforma per consulenze psicologiche ha creato dei veri e propri gruppi di lavoro, formati da 80 psicoterapeuti coordinati da un team leader, che si incontrano periodicamente per sessioni di formazione, di supervisione e di intervizione. La piattaforma introduce dunque logiche gerarchiche in una professione finora governata da logiche professionali e di mercato (fatta eccezione per gli psicologi che operano nelle strutture sanitarie).

È un risultato in controtendenza rispetto alla retorica sulla disintermediazione e alle logiche "pure" di management algoritmico. Questo comporta l'emergere di nuove figure professionali e di nuovi percorsi di carriera. Inoltre, può favorire la creazione di nuove comunità professionali, per lo scambio di conoscenze e di pratiche.

Piattaforme che creano mercati

La logica di piattaforma favorisce l'espansione e la trasformazione della logica di mercato nel welfare. Con il venir meno dei finanziamenti pubblici, molti enti del terzo settore hanno iniziato a offrire i propri servizi direttamente ai cittadini disposti a pagarli privatamente. Questo processo viene facilitato dalla disponibilità di piattaforme di welfare che consentono ad associazioni, cooperative e imprese sociali di rendere visibile la propria offerta a nuove categorie di clienti. Queste organizzazioni stanno mostrando una certa difficoltà nel compiere questo passaggio, dimostrata anche dal fatto che spesso la descrizione dei servizi in piattaforma adotta il linguaggio burocratico dei bandi pubblici, non adatto per una comunicazione orientata al cliente finale.

Il rafforzamento della privatizzazione dei servizi di welfare risulta evidente anche dall'analisi delle piattaforme di welfare digitale nel settore della salute. I pazienti si rivolgono a questi servizi per supplire alle carenze del servizio pubblico e del privato convenzionato, generalmente per avere una diagnosi in tempi rapidi. Al tempo stesso, i medici trovano in queste piattaforme un lavoro integrativo, che offre loro un reddito supplementare senza particolari oneri organizzativi.

Infine, la piattaforma può rinforzare anche l'economia sommersa. Tra i nostri studi di caso, abbiamo analizzato una piattaforma di servizi di babysitting, settore in cui è largamente diffuso il lavoro informale. La piattaforma facilita l'incontro tra domanda e offerta, allargando questo mercato, senza cambiare le condizioni di lavoro. Come in altri settori, la piattaforma dichiara di essere un provider di servizi informatici e non assume il ruolo di datore di lavoro. Questo può generare ambiguità per i clienti che, nell'acquistare un servizio, a volte non sono consapevoli di essere responsabili della (mancata) regolarizzazione del contratto di lavoro o copertura assicurativa dei lavoratori che prestano servizio presso la loro abitazione. Queste piattaforme fanno emergere il lavoro sommerso, senza che questo faciliti la sua regolarizzazione.

La visibilità riguarda anche i profili dei singoli lavoratori che, da un lato, rischiano di essere soggetti a logiche di discriminazione ma, dall'altro, possono valorizzare le proprie esperienze pregresse, in una logica di "portfolio" che finora ha caratterizzato il lavoro creativo.

Piattaforme che creano reti

Infine, le piattaforme possono creare reti. Questo è particolarmente evidente nelle piattaforme territoriali. Al momento, queste piattaforme sembrano riflettere le alleanze inter-organizzative già esistenti a livello territoriale.

Questo spiega la diversa composizione degli attori presenti nelle piattaforme locali, a partire

dalla distinzione tra piattaforme che includono l'attore pubblico e quelle che non lo fanno. Il potenziale delle piattaforme sta invece nella logica di apertura e di abilitazione di relazioni, che potrebbe favorire la creazione di nuovi ecosistemi attraverso l'ingaggio di nuove realtà e l'avvio di nuove collaborazioni.

È evidente che questo mette in discussione i tradizionali equilibri nei rapporti di collaborazione e competizione tra gli attori.

La complessità istituzionale delle piattaforme di welfare

Questa panoramica mostra la complessità istituzionale delle piattaforme di welfare in Italia: la logica di piattaforma non viene adottata in forma pura ma si integra con le logiche di mercato, di rete, gerarchiche e professionali. Su un piano analitico, questa ibridazione rivela le tensioni tra logiche istituzionali diverse, ma è da leggere in termini di un graduale adattamento al contesto regolativo e culturale che, a medio-lungo termine, può rivelarsi più efficace rispetto al copia-incolla di logiche di piattaforma mutate dagli startupper della Silicon Valley.

Infine, a fronte di una simile varietà di modelli organizzativi all'interno dell'intero settore del welfare, le piattaforme che operano in singoli settori occupazionali (professioni mediche, cura dell'infanzia, etc) presentano alcuni significativi tratti isomorfici, frutto delle stesse dinamiche di adattamento a un contesto istituzionale complesso e altamente differenziato internamente.

La mancata uberizzazione delle piattaforme di welfare sollecita anche le istanze di advocacy che contrastano questa prospettiva. Finora, il *platform cooperativism* è stato proposto come alternativa unica a un modello considerato internamente omogeneo. Questo approccio, inoltre, propone di replicare l'infrastruttura tecnologica delle piattaforme estrattive, su cui innestare una governance cooperativa. Se, come dimostra la nostra ricerca, il panorama delle piattaforme di welfare è diversificato al proprio interno, anche l'elaborazione di proposte alternative non può che muoversi lungo linee più articolate.

Design di piattaforma: che cos'è e a che punto sono le piattaforme di welfare

Il termine “abilitare” permette di fare diverse riflessioni sulle piattaforme di welfare italiane. Abilitare significa infatti costruire un ambiente gradevole in cui muoversi facilmente e rapidamente, significa facilitare il matching fra domanda e offerta e, ancora, significa attivare logiche di community building.

di Marta Mainieri

Da Uber in poi, ad un certo punto, tutto è diventato piattaforma. Con una certa semplificazione ogni servizio o vetrina che si presentava sul digitale ha iniziato a essere chiamata piattaforma. In quel momento, intorno alla prima metà degli anni dieci del Duemila, all'interno di un contesto di discussione e ricerca che si materializzava in un evento chiamato Sharitaly – dove gran parte del gruppo di lavoro di WePlat si è formato -, abbiamo iniziato a riflettere su cosa distingueva, dal punto di vista del design, un servizio a piattaforma da quello tradizionale.

Questo ero reso urgente anche dal fatto che, a quel tempo, si assisteva alla continua nascita di tante piattaforme italiane che proponevano idee innovative (e fra questi già crescevano i servizi dedicati al welfare) che faticavano ad attirare persone e a essere competitive, certo per mancanza di fondi, ma anche perché dimostravano di non conoscere le peculiarità del disegno delle piattaforme. In modo particolare le piattaforme di welfare si presentavano più come vetrine che piattaforme vere e proprie, proponendo un'esperienza utente faticosa e poco usabile, e, in alcuni casi, non facilitando neanche l'incontro diretto fra offerta e domanda.

Questo succedeva per le piattaforme di welfare ma anche per molti altri servizi italiani di *sharing economy*, con il risultato che quasi tutte le esperienze della prima ora non sono riuscite a crescere.

Si fa presto a dire piattaforma: ma qual è il valore di una piattaforma?

La domanda che ci siamo posti allora, ma che crediamo sia utile ricordare anche oggi, è che cosa si intenda per piattaforma: non per entrare all'interno di una aspetto definitorio per cui rimandiamo ad altri autori e articoli, ma anzi per semplificare e tenere un filo nel ragionamento.

Il valore del modello piattaforma scevro da ogni giudizio di estrattività, può essere riassunto, in maniera forse un po' semplicistica ma efficace, nella parola *abilitare*. È un vocabolo che spesso si trova anche in molte definizioni e che racchiude in sé tutta la carica innovativa del modello piattaforma. Ma attenzione! *Abilitare* non significa *rendere abili*, *riconoscere adatti*, come recita la Treccani, ma deriva dall'inglese *to enable* che significa *rendere capace*,

mettere in grado. Non è, dunque, *facilitare* che indica una semplificazione di processo, senza offrire, necessariamente, la possibilità di agire. E non è neanche *animare*, che si porta dietro un'accezione più erogativa: ha infatti un significato più vicino a *fare per qualcuno* che *far con qualcuno*. Entrambi questi termini – *facilitare* e *animare* – sono parte del verbo *abilitare* che, tuttavia, aggiunge qualcosa in più: *mettere in grado* affinché si agisca (co-produca) con la piattaforma stessa.

Abilitare è quindi un lavoro complesso che prevede un cambio di paradigma culturale, organizzativo e anche di disegno di servizio. Comprenderne il significato è importante per tutti coloro che progettano piattaforme ma in modo particolare per le piattaforme di welfare, per avere la libertà di sfruttarne il potenziale e decidere, in maniera consapevole, quali aspetti di questo modello adottare e quali no, così da evitare di replicare esperienze che non sono proprie.

Ma come una piattaforma abilita attraverso il disegno del servizio?

Costruire un ambiente gradevole in cui muoversi facilmente e rapidamente

Abilitare si traduce, prima di tutto, nel costruire il contesto all'interno del quale le persone si possono muovere agilmente e velocemente.

Questo significa, innanzitutto, progettare un ambiente gradevole, dal punto di vista grafico, capace di sostenere l'immagine e la proposta di valore di chi promuove il servizio. Ma anche, e soprattutto, capace di trasmettere velocemente lo scopo del servizio e la sua facilità d'uso. Le grandi piattaforme estrattive, infatti, ci hanno abituato a un elevatissimo standard di usabilità e di efficienza che pretendiamo da tutti i servizi digitali (e ormai non solo). Ognuno di noi in un click vuole capire dove è capitato (senza leggere troppo) e in tre passaggi chiede di arrivare allo scopo prefissato. Altrimenti abbandona. Ci sono standard ormai riconoscibili che passano per esempio, da una call to action molto semplice e chiara subito nel centro della home page; da contenuti minimali, ma diretti e che accompagnano e semplificano l'esperienza utente; da una navigazione essenziale che segua percorsi precostituiti e tipici delle piattaforme.

Costruire un ambiente gradevole è naturalmente importante per tutte le piattaforme, ma assume un valore ancora più forte per le piattaforme di welfare che spesso si rivolgono a un pubblico in difficoltà, non per forza giovane e quindi abile a muoversi sui diversi *device*, e che cerca un servizio affidabile a cui affidare anziani, bambini, o, magari, anche sé stesso. La credibilità delle piattaforme e di chi promuove il servizio, infatti, nel digitale – dove manca la fisicità che ci permette di farci un'idea di chi abbiamo davanti – passa soprattutto da come si presenta il luogo, e dalla credibilità che riesce a trasmettere in termini di gradevolezza ed esperienza utente.

Curare l'incontro

Abilitare significa anche facilitare il *matching* fra la domanda e l'offerta. Questa è una caratteristica importante del modello piattaforma tanto che spesso è riconosciuto come un elemento definitorio delle piattaforme stesse.

Tuttavia curare il matching è qualcosa di più che favorirlo. Non significa solamente creare le funzionalità necessarie affinché la domanda e l'offerta si incontrino, ma creare le condizioni perché questo incontro sia efficace e utile per entrambi. Per questo è necessario progettare un sistema di dati sofisticato che permetta di definire un algoritmo capace di personalizzare l'incontro e che eviti, per esempio, di proporre a persone disabili luoghi o servizi che presentano barriere architettoniche.

A complemento di ciò sarebbe altresì necessario presentare sistemi di reputazione che permettano a ognuno di selezionare la persona più in linea con i propri bisogni (assumendosi anche i rischi della scelta), ma anche sistemi di filtro e funzionalità che permettano, per esempio, di geolocalizzare l'offerta o, ancora, servizi di messaggistica o di contatto diretto che possono supportare la scelta e, di nuovo, l'esperienza utente.

Attivare logiche di community building

Infine abilitare significa, anche, favorire la coprogettazione e la co-gestione del servizio. Questo non vuol dire fare un workshop *una tantum*, o dei focus group con gli utenti, ma significa creare logiche di costruzione di comunità affinché le persone che partecipano alla piattaforma non si sentano singoli utenti, ma membri che trovano utile il servizio per sé e per gli altri e che si attivano per migliorarlo e farlo crescere.

Per fare questo è necessario che la piattaforma favorisca l'aggregazione intorno a logiche di senso che siano espressioni di un bisogno preciso come, per esempio, le difficoltà dei genitori single, il supporto fra *caregiver*, o la collaborazione fra abitanti di uno stesso quartiere.

Una volta riunite queste persone all'interno di una piattaforma – che può essere digitale ma anche fisica – abilitare significa permettere loro di agire – e quindi affidare loro dei ruoli e delle attività specifiche –, attivare processi di ascolto e di raccolta dei bisogni, immaginare sistemi di ricompensa per stimolare il coinvolgimento e l'attivismo.

Piattaforme di welfare italiane: a che punto siamo?

Rispetto alla metà del primo decennio del duemila possiamo dunque notare un deciso cambiamento nelle piattaforme. Intanto per numero, nell'ultima mappatura delle piattaforme di *sharing economy* in Italia le piattaforme dedicate alla cura delle persone erano 24 mentre

oggi invece sono 73 (la classificazione seguiva parametri non proprio coincidenti ma comunque si può tranquillamente affermare che oggi sono in forte crescita).

Da una prima e parziale ricognizione dei casi studio presi in esame da WePlat, possiamo inoltre rilevare che ci sono gradi di maturità diversi nel disegno delle piattaforme. In alcuni casi la piattaforma si presenta ancora come vetrina che mette in evidenza più il valore di chi la promuove che il servizio stesso. In altri casi, invece, si inizia a vedere l'adozione di standard di usabilità e di presentazione grafica in linea con quello che un utente si aspetta di trovare oggi sui servizi digitali. Dal punto di vista della cura dell'incontro quello che si rileva è che la maggioranza dei casi studio presi in esame favoriscono l'incontro fra domanda e offerta ma solo poche piattaforme curano davvero il *matching* con gli strumenti e le funzionalità che abbiamo descritto sopra. Particolarmente interessanti i casi di alcune piattaforme del settore salute che intermediano il lavoro di professionisti altamente qualificati e non disintermediano, come si pensava dovesse fare il modello piattaforma. Inoltre i servizi di questo settore propongono anche numerosi punti di contatto fra piattaforma e utente (chat, numero diretto, form etc) che lasciano intravedere particolarità del settore sanitario - ancora tutta da verificare - ma molto interessanti.

Ad una prima ricognizione, invece, sembra del tutto assente l'abilitazione di una *community*, nel senso che a oggi non sembra che le piattaforme si attivino per costruire comunità insieme ai loro membri. Paradossale ma sembra così. Non sono presenti, per esempio, sulle piattaforme strumenti di conversazione fra pari che permettano alle persone di confrontarsi, collaborare, condividere informazioni e attivarsi. Questo non succede neanche nelle piattaforme di welfare più territoriali che, sembra, continuano a seguire logiche prettamente fisiche nella costruzione di comunità senza comprendere fino in fondo come utilizzare il digitale per rafforzare e far crescere la presenza sul territorio.

Questo tema è stato uno degli argomenti affrontati durante il momento coprogettazione con le piattaforme tenutosi il 17 maggio durante l'incontro [We-Plat Reframing. Riconfigurare welfare e piattaforme](#) presso la Fondazione Feltrinelli, i cui risultati sono presentati nel successivo contributo ["Coprogettare con le piattaforme di welfare: aprire un dialogo per definire traiettorie di presente e di futuro"](#).

La reputazione nelle piattaforme di welfare

I sistemi reputazionali delle piattaforme digitali oggi vengono intesi sempre più spesso come il cardine di un nuovo dispositivo di controllo sui servizi e su chi li offre. Ma come si declina questa dimensione nel campo del welfare, in cui il fulcro del lavoro sono le relazioni stesse?

di Francesco Bonifacio

Quello della reputazione è un tema fondativo degli studi sul lavoro digitale fin dalle prime ricerche sulle comunità professionali in rete. Fino a qualche anno fa, l'attenzione degli studiosi era volta a comprendere in che modo sistemi reputazionali sempre più standardizzati e quantificati sotto forma di numeri ed icone potessero veicolare la costruzione di nuove forme di fiducia.

Oggi, con maggiore disincanto, i sistemi reputazionali delle piattaforme digitali vengono intesi anche come il cardine di un nuovo dispositivo di controllo, alimentato da algoritmi opachi e dalle valutazioni degli utenti. Secondo la letteratura sulle piattaforme, la possibilità di valutare prodotti e servizi professionali avrebbe assegnato ai clienti un ruolo quasi-manageriale, intensificando la cura degli aspetti relazionali del lavoro da parte dei professionisti.

Come si declina tutto ciò in un settore, come quello del welfare, in cui il fulcro del lavoro sono le relazioni stesse?

Piattaforme senza reputazione

Nelle piattaforme che erogano servizi di welfare la presenza di sistemi reputazionali è fortemente disomogenea: dei 127 casi presenti nella mappatura WePlat, ben 71 piattaforme non adottano alcun sistema reputazionale⁴. In particolare, nessuna piattaforma di welfare aziendale e soltanto due piattaforme di welfare territoriale presentano meccanismi di valutazione fra pari.

Questa netta polarizzazione è riconducibile alle differenze che separano queste due forme organizzative dal modello classico di piattaforma digitale a *la Uber*. Come abbiamo spiegato nel precedente articolo sulla mancata uberizzazione, le piattaforme di welfare territoriale e aziendale si configurano come delle reti che aggregano al loro interno i servizi offerti da realtà già attive sul territorio, con le quali stipulano alleanze inter-organizzative piuttosto stabili. Gli utenti possono selezionare il servizio da acquistare all'interno della piattaforma, ma non i singoli operatori, che non avendo un profilo visibile non possono neppure essere

4. In 15 casi, la maggior parte dei quali sono piattaforme di welfare aziendale, non è stato possibile rilevare questo indicatore.

valutati in modo esplicito. In questo modello, gli operatori sono legati contrattualmente alle organizzazioni, che si occupano di selezionare chi erogherà la prestazione richiesta e di garantire l'utenza circa la qualità del servizio offerto.

Nel caso delle piattaforme di welfare territoriale, la pressoché totale assenza di meccanismi di valutazione tra pari è motivata anche da un *imprinting* culturale che mal si sposa con le logiche commerciali del modello di piattaforma *mainstream*. In alcuni fra i nostri studi di caso, l'assenza di meccanismi reputazionali viene giustificata a livello manageriale in ragione delle specificità dei servizi offerti – medici e socioassistenziali – e degli enti erogatori – prevalentemente cooperative ed imprese sociali. La reputazione di questi ultimi non solo non è delegata all'utenza, ma in alcuni casi è attribuita ai sistemi di accreditamento con cui le istituzioni pubbliche regolano l'erogazione di servizi di welfare.

Piattaforme con reputazione

Le piattaforme di welfare che adottano meccanismi reputazionali sono invece 41, 39 delle quali sono classificate come *piattaforme di welfare digitale*, la fattispecie che più di tutte incorpora il modello di piattaforma tradizionale. Fra queste, 22 offrono servizi medici e psicologici, 17 aggregano servizi socioassistenziali e di cura dell'infanzia. Tra queste ultime vi sono ben 10 piattaforme specializzate nell'erogazione di servizi di *babysitting*. Oltre ad incrementare il sostrato di fiducia fra clienti e operatori, la presenza di valutazioni esplicite serve alle piattaforme a rafforzare la propria reputazione, costruendo l'immagine di un ambiente sicuro e affidabile.

Ma quante sono queste recensioni? Si direbbe molte meno che altrove. Tra i nostri studi di caso, una piattaforma per consulenze mediche e psicologiche permette già ora di valutare le prestazioni ricevute, ma ha deciso di tenerle nascoste fino a che non raggiungeranno una massa critica consistente. Secondo i dati fornitici da una piattaforma di *babysitting*, soltanto 58 account di genitori su oltre 5.000 profili creati in Italia nel 2022 hanno lasciato recensioni a tate o babysitter. In parte, questo dato si spiega con il fatto che la relazione che instauriamo con babysitter, psicologi o psicologhe è molto più duratura rispetto a quella che intratteniamo con altre categorie professionali. Se un *rider* può ricevere decine di recensioni giornaliere da ciascun cliente a cui consegna del cibo, le valutazioni di una o un babysitter possono arrivare da una limitata platea di genitori, con i quali spesso mantiene una collaborazione continuativa. D'altra parte, questa relazione prolungata promette di aumentare la qualità delle valutazioni degli utenti, attenuando il pericolo che nascano bolle reputazionali noto ormai da tempo agli studiosi di questi temi.

Chi e che cosa si valuta?

Oltre ad abilitare la costruzione di fiducia reciproca, attraverso il sistema delle recensioni le piattaforme decentrano sugli utenti il controllo del comportamento delle controparti, [dentro e fuori l'infrastruttura digitale](#).

Nell'ambito delle piattaforme di welfare, la raccolta di riscontri circa la qualità dei servizi offerti assume significati differenziati in ragione delle specificità settoriali. Nelle piattaforme per babysitter, ad esempio, operatori e operatrici percepiscono le recensioni come uno strumento per acquisire informazioni preliminari sugli utenti, ma anche come un asset per ottenere maggiore visibilità nel *ranking* allestito dalle piattaforme. Le implicazioni più interessanti si rilevano però nelle piattaforme che offrono servizi medici e psicologici, dove i sistemi reputazionali possono riconfigurare identità e pratiche professionali altamente codificate e legittimate.

Da questo punto di vista, un primo aspetto degno di nota concerne l'oggetto della valutazione: cosa si valuta di una prestazione medica o di una seduta di psicoterapia? Secondo molti medici che operano con le piattaforme che abbiamo studiato, le recensioni dei pazienti si basano principalmente sugli aspetti comunicativi ed emotivi che traspaiono durante una visita o un teleconsulto. Questo slittamento promette di trasformare alcuni aspetti della relazione medico-paziente, il modo stesso di praticare la professione. Il rischio di ricevere una recensione negativa, infatti, sembrerebbe intensificare l'attenzione dei medici verso questioni considerate spesso marginali rispetto alle capacità diagnostiche o all'osservanza rigida di protocolli terapeutici. L'altro lato della medaglia riguarda l'identità degli *agenti* responsabili di questa valutazione: *chi* valuta il lavoro di medici e psicoterapeuti? Naturalmente, *abilitare* i pazienti a lasciare delle recensioni circa l'operato di professionisti sanitari non implica che essi abbiano le competenze per farlo, ma contribuisce a mettere in discussione l'autorità che deriva dalla detenzione esclusiva di un *sapere esperto* come quello medico. In altri termini, il sistema reputazionale riesce ad attenuare le asimmetrie di potere nel rapporto fra paziente e professionista, pur lasciando intatte le asimmetrie informative che li separano.

La diversa presenza e gestione dei meccanismi reputazionali all'interno delle piattaforme di welfare è, in definitiva, un'ulteriore evidenza dell'eterogeneità di questo settore e della sua mancata "uberizzazione".

Scalare l'innovazione sociale: cosa ci insegnano le piattaforme di welfare

Molte di esse si configurano come agenti in grado di proporre nuove soluzioni attraverso una intenzionale ricombinazione dei sistemi di relazione tra diversi soggetti, facendo un utilizzo mirato di infrastrutture tecnologiche che agiscono proprio in tal senso. Proponiamo alcune riflessioni utili per avviare il confronto.

di Flaviano Zandonai

Nel dibattito sull'innovazione sociale un tema che rimane centrale (e controverso) riguarda i modelli di crescita. Come è possibile che innovazioni radicate in specifici contesti e legate alle vicende di particolari attori possano travalicare i confini del loro "qui ed ora" generando così quelle trasformazioni di natura sistemica che appaiono quanto mai urgenti in questa fase storica?

Da questo punto di vista le piattaforme di welfare indagate dal progetto di ricerca [WePlat](#) rappresentano un buon banco di prova rispetto alla scalabilità dell'innovazione sociale. Lo sono perché, in effetti, molte di esse si configurano (e in più di un caso si rappresentano) come innovazioni sociali, ovvero come agenti in grado di proporre nuove soluzioni attraverso una intenzionale ricombinazione dei sistemi di relazione tra diversi soggetti e inoltre, particolare non da poco, attraverso un utilizzo mirato di infrastrutture tecnologiche che agiscono proprio in senso relazionale.

Il tutto in un campo, quello del welfare, dove le sfide da affrontare certo non mancano perché si manifestano attraverso problematiche inedite e perché richiedono di far fronte, per l'appunto, a "salti di scala" relativi a problematiche già conosciute.

La sfida della crescita nelle diverse piattaforme di welfare

Dunque le piattaforme di welfare si pongono, sia in termini strategici che gestionali, il tema della crescita? E se sì come la modellizzano? Dalla lettura della reportistica di ricerca emergono indicazioni interessanti che per essere adeguatamente approfondite necessitano di recuperare la tripartizione elaborata nella prima fase di mappatura di WePlat ovvero piattaforme di welfare aziendale, piattaforme territoriali e piattaforme digitali.

Una tassonomia che utile non solo per segmentare il campo di indagine ma sempre più per comprendere il funzionamento delle piattaforme di welfare, in particolare guardando alle modalità attraverso cui riescono a incorporare logiche organizzative e in senso lato culturali di

varia natura che contribuiscono a renderle peculiari sia al loro interno ma anche nei confronti delle piattaforme *mainstream*.

Welfare aziendale: prestazioni per il capitale umano

Per il welfare aziendale la sfida di crescita consiste nel tentare di ridefinire la propria arena mercantile, invertendo la tendenza alla voucherizzazione attraverso buoni spesa e *fringe benefit* e rilanciando un'offerta di welfare "in senso stretto", fatta cioè di prestazioni di servizio che rispondono direttamente a esigenze di cura, educazione, salute, ecc.

La mappatura effettuata da WePlat, infatti, evidenziava che molte piattaforme di welfare aziendale sono scarsamente dotate di un vero e proprio sistema di welfare rischiando così di polverizzare la propria proposta di valore attraverso trasferimenti monetari che pur rilevanti in sé faticano a riconfigurarsi come veri e propri "piani" capaci di incidere positivamente sulla qualità della vita delle persone e dei contesti in cui esse vivono e lavorano.

Uno zoccolo duro prestazionale potrebbe consentire al welfare aziendale di diffondersi attraverso un miglior insediamento a livello organizzativo e sempre più spesso territoriale configurandosi così come un vero e proprio asset aziendale relativo al capitale umano. Un aspetto, quest'ultimo, tutt'altro che banale in un mercato del lavoro come quello attuale dove la contrattazione è chiamata sempre più integrare dimensioni economiche, di competenza e motivazionali riguardanti quindi non solo il modo ma anche il perché si lavora.

Welfare territoriale: livelli minimi e integrazione

Nel caso delle piattaforme di welfare territoriali la sfida di crescita consiste invece nel ripensare le modalità di formazione e di gestione delle filiere di offerta ricercando un nuovo equilibrio tra scalabilità per radicamento/adattamento e scalabilità per diffusione/evoluzione.

Il bilanciamento tra queste esigenze è legato a ben note questioni di ritorno sull'investimento rispetto a piattaforme che intermediano sistemi di offerta tagliati su misura rispetto ai bisogni e quindi in linea con quei modelli di "welfare sociale localizzato" che negli ultimi decenni si sono strutturati secondo logiche di personalizzazione rispetto alla domanda e di valorizzazione delle peculiarità e competenze sul versante dell'offerta. Ma oggi la vera e propria sfida consiste nel contribuire a definire un sostrato comune fatto di "livelli minimi" prestazionali che consenta di riequilibrare i notevoli divari territoriali che ancora permangono anche tra territori limitrofi, oltre che lungo le classiche "dorsali" macroregionali (nord, sud) piuttosto che tra altre contesti (urbani e "interni").

Da questo punto di vista sarà interessante monitorare il modo in cui le piattaforme di welfare territoriale sapranno integrarsi verticalmente non solo per propria scelta di efficienza e sostenibilità ma anche per contribuire ad attuare policy nazionali – come la riforma della non autosufficienza o i progetti PNRR sugli asili nido – che vanno proprio nell'ottica, dopo anni di assenza, di ricostruire basi unitarie del welfare a livello nazionale.

Welfare “native digitale”: non solo algoritmi

Infine, ma non per ultime essendo anche il gruppo più numeroso, occorre guardare alle piattaforme di welfare “native digitali” cioè che non derivano da percorsi di sola digitizzazione di servizi e sistemi di offerta offline.

In questo caso il discorso sulla crescita parrebbe facilmente incanalarsi nella modellistica – e nella narrativa – dello *scaling up* digitale basato su meccanismi di specializzazione e disintermediazione dell'offerta che consente di aprire e colonizzare ampi spazi di mercato. In questo senso, ma è un tema che avremo modo di approfondire nei prossimi post, giocano un ruolo chiave gli attori dell'ecosistema digitale che incubano, accelerano e finanziano startup anche nel campo del welfare e sempre più spesso in modalità piattaforma.

In realtà alcuni casi studio di WePlat sembrano definire un quadro parzialmente diverso, ad esempio osservando l'utilizzo delle “care e vecchie” logiche di gerarchia come modalità di coordinamento e di matching tra domanda e offerta che si immaginavano ormai completamente delegate a soluzioni algoritmiche. Un risultato per certi versi sorprendente considerata la preponderanza, anche in termini ideologici, delle risorse e della mentalità *digital* nell'influenzare lo sviluppo in una molteplicità di settori, welfare compreso.

La gestione della community

Esiste inoltre un elemento trasversale che contribuisce, per tutte le tipologie di piattaforma di welfare, a fare la differenza ovvero la conformazione e le modalità gestione di community che nella maggior parte dei casi non riguardano coloro che beneficiano delle attività, ma soprattutto i provider che in forme e modi diversi alimentano l'offerta recuperando in questo modo soggettività collettive riconducibili a comunità di pratica.

Si tratta, va detto, di assetti ancora fluidi perché il welfare in piattaforma è ancora una fenomenologia in divenire. Proprio per questa ragione è stato ritenuto utile definire sia lo stato dell'arte (in termini di quantificazione e caratteristiche tipologiche) sia provare a condividere in chiave collaborativa elementi di design infrastrutturale di queste piattaforme.

Lo si è fatto il 17 maggio a Milano presso la Fondazione Feltrinelli nel corso dell'evento

[“We-Plat Reframing. Riconfigurare welfare e piattaforme”](#). Una preziosa occasione di incontro, approfondita nel contributo [“Coprogettare con le piattaforme di welfare: aprire un dialogo per definire traiettorie di presente e di futuro”](#), per fare interagire tutti coloro che si riconoscono come “addetti ai lavori” (gestori, designer, fornitori, finanziatori, beneficiari ecc.) in una fase così delicata per la crescita e la progressiva affermazione delle piattaforme di welfare.

La versione originale di questo articolo è stata pubblicata [sul sito di Percorsi di secondo welfare](#) il 5 maggio 2023.

Coprogettare con le piattaforme di welfare: aprire un dialogo per definire traiettorie di presente e di futuro

Il 17 maggio 2023 WePlat ha organizzato un evento per fare il punto sulla ricerca e lavorare con le piattaforme che operano nel campo del welfare. Un'occasione per capire insieme a progettisti e imprenditori quali specificità presenta questo settore e che comportamenti potrebbero essere adottati per operarvi positivamente.

di Marta Mainieri

Il 17 maggio presso la Fondazione Feltrinelli si è tenuto [We-Plat Reframing. Riconfigurare welfare e piattaforme](#), evento organizzato da Università Cattolica, Università di Padova, Collaboriamo e CGM per fare il punto sul progetto di ricerca che queste realtà stanno conducendo, con il sostegno di Fondazione Cariplo, sulle piattaforme di welfare.

La giornata ha avuto l'obiettivo di presentare i risultati della ricerca (la mattina) e di avviare un percorso di coprogettazione con le piattaforme (al pomeriggio) per delineare caratteristiche presenti e traiettorie di crescita. Una coprogettazione che non include tanto gli utenti, ma i progettisti e gli imprenditori, coloro cioè che hanno una visione privilegiata e un'esperienza sulla quale basarsi, permettendo così un'accelerazione nell'esplorazione. Grazie all'utilizzo di alcuni strumenti del *design thinking*, è stato chiesto ai partecipanti di affrontare alcuni temi tipici del modello piattaforma per comprendere, da un lato, i diversi gradi di maturità delle piattaforme di welfare italiane oggi, e, dall'altro, per immaginare possibili traiettorie di crescita peculiari al settore. Quello che si è provato a fare, infatti, è stato non solo affrontare alcuni temi tipici del modello piattaforma, ma anche e soprattutto capire se il settore del welfare presenta delle specificità che permettono una personalizzazione del modello e l'adozione di alcuni comportamenti specifici.

I temi affrontati sono stati quattro in altrettanti tavoli di lavoro al quale hanno partecipato dalle 6 alle 8 piattaforme. I tavoli erano divisi per tipologia di piattaforme: due dedicati alle piattaforme digitali, uno alle piattaforme territoriali e uno a quelle aziendali. Di seguito si sintetizzano brevemente questi temi.

L'analisi dei dati per conoscere meglio gli utenti e migliorare il servizio

L'analisi e l'utilizzo dei dati è sempre un tema molto controverso e delicato. Da un lato infatti c'è la privacy, la sicurezza degli utenti, dall'altro c'è la sostenibilità della piattaforma e l'efficienza del servizio stesso. Ma tralasciando la delicatezza della questione e concentrandoci sull'utilizzo etico e corretto dei dati, sappiamo che alcune grandi piattaforme raccolgono dati

per osservare meglio i comportamenti degli utenti e quindi per proporre loro servizi più in linea con i loro bisogni e abitudini; oppure per offrire servizi correlati proposti dalla piattaforma stessa o da terzi; o, anche, per venderli in forma aggregata e anonima a terzi. Per esempio, alcune piattaforme di mobilità americane mappano le abitudini dei ciclisti per poi venderle alle municipalità in modo da organizzare meglio i servizi sul territorio (piste ciclabili, rastrelliere per il bike sharing, trasporti complementari).

Il primo tavolo di coprogettazione si è concentrato quindi sulla raccolta e sull'utilizzo dei dati. L'obiettivo è stato capire quali dati raccolgono e come li utilizzano le piattaforme di welfare italiane. E se e come l'analisi dei dati potrebbe aiutare, per esempio, a immaginare nuove filiere nel supporto a bisogni compositi e spesso ancora poco identificati (per esempio: supporto alla genitorialità), oppure in che modo i dati di alcune piattaforme sanitarie potrebbe servire alle amministrazioni per comprendere meglio la domanda su alcuni territori o su alcune fasce di età.

La raccolta potrebbe passare certamente dalla profilazione degli utenti, dai comportamenti di acquisto ma anche dalla costruzione di comunità. Anche qui alcune piattaforme internazionali abilitano community fra utenti perché dalla collaborazione e dallo scambio di informazioni tra pari si possono rilevare dati sulle abitudini, le preferenze, i bisogni degli utenti. Lo stesso potrebbe avvenire per le piattaforme di welfare: come sarebbe se, per esempio, una piattaforma di supporto alla genitorialità abilitasse una community di mamme? o se una piattaforma che mette in contatto utenti affetti da una certa malattia avviasse una community di caregiver? È uno scenario possibile o ancora molto distante dalle nostre piattaforme di welfare?

Sistemi per far crescere la fiducia fra gli utenti e verso la piattaforma

Come la raccolta dei dati anche la costruzione di un sistema di fiducia è uno dei grandi temi che si deve porre chi vuole progettare una piattaforma. Quando si parla di piattaforme, infatti, di solito si fa riferimento alla logica della disintermediazione secondo la quale chi mette direttamente in contatto domanda e offerta non si assume necessariamente la responsabilità dell'incontro. Sappiamo oramai che non è del tutto così.

La piattaforma può non avere una responsabilità precisa dell'incontro, ma una buona gestione è fondamentale per far crescere la sua reputazione. Creare un ambiente dove gli utenti si sentono sicuri di scambiare e partecipare, infatti, è fondamentale per far crescere la credibilità del servizio. Per fare questo le piattaforme mettono in atto numerose azioni: la costruzione di un ambiente gradevole e facilmente usabile (fondamentale per accogliere l'utente e farlo sentire al sicuro), la creazione di sistemi di sicurezza e di privacy, meccanismi di selezione dell'offerta, l'implementazione di un sistema di recensione, valutazioni e rating degli utenti. La questione, infatti, non è solo costruire un ambiente in cui gli utenti si sentano sicuri di relazionarsi fra loro, ma progettare un sistema di reputazione della piattaforma stessa.

La domanda di partenza del secondo workshop è stata quindi questa: quali sistemi mettono in atto le piattaforme di welfare oggi per alimentare un sistema di fiducia fra gli utenti e fra questi e la piattaforma? Ci sono delle specificità? Se è facile, per esempio, valutare la prestazione di chi offre un'abitazione o un passaggio in macchina non lo è, altrettanto, per chi offre un video consulto. Chi ha le competenze per valutare una prestazione professionale? E che cosa può valutare, per esempio, un paziente che non ha competenze specifiche? E ancora: le grandi piattaforme sviluppano sistema di rating degli utenti che hanno la possibilità, per esempio, di diventare superhost, figure che alimentano l'ingaggio ma anche il sistema di fiducia. Si possono sviluppare sistemi di rating anche per gli utenti delle piattaforme di welfare? E per quali in particolare?

Welfare aziendale: come facilitare l'incontro fra la domanda e l'offerta

Il terzo tavolo della nostra sessione di coprogettazione è stato dedicato alle piattaforme di welfare aziendale. Una delle sfide più importanti che queste devono affrontare è come facilitare l'incontro fra la domanda e l'offerta. Se, infatti, questo è un problema di tutte le piattaforme in generale, per quelle di welfare aziendale lo è ancora di più perché, solitamente presentano un numero molto elevato di prestazioni non sempre facili da trovare e comprensibili per gli utenti.

Lo scopo del workshop, sarà quindi di indagare quali elementi potrebbero migliorare l'incontro fra la domanda e l'offerta andando oltre l'usabilità del servizio (che dovrebbe essere scontata anche se non lo è affatto). Come il matching può essere curato grazie a percorsi di navigazione preferenziali attivati con profilazione specifica, a chat con operatore o chatbot oppure attraverso eventi, incontri, contenuti? E ancora: la creazione di una community fra gli utenti che scambiano pareri, informazioni, notizie può facilitare l'accesso ai servizi ed eventualmente richiederne di nuovi?

Se tutto diventa piattaforma che cosa resta del territorio?

Passando dalle piattaforme di welfare aziendali e quelle territoriali, cioè a quelle piattaforme che erogano il servizio su specifici territori, la nostra ricerca ha evidenziato che spesso questa tipologia di servizi si presenta più come un sito vetrina che come reale piattaforma abilitante. Alcune piattaforme, in particolare, anche nella stessa home page, focalizzano l'attenzione su chi promuove il servizio più che sul servizio stesso, come invece dovrebbe fare una piattaforma.

Il quarto tavolo si è concentrato proprio su come affrontare il passaggio da vetrina a piattaforma, e su quali attività che oggi si svolgono sul territorio si possono – e ha senso – trasferire sul digitale. Se si pensa, per esempio, a un servizio di affiancamento compiti, la

piattaforma potrebbe aiutare a presentare l'offerta, a prenotarla, a incontrare l'insegnante attraverso un video consulto e erogare online le lezioni stesse.

Quali attività ha senso digitalizzare e quali no? E inoltre: se tutte queste attività vengono svolte dalla piattaforma che cosa resta al territorio? Come si ridisegnano i servizi tipici di una cooperativa o anche di un'amministrazione se la piattaforma interviene non solo sulla presentazione del servizio ma anche sulla sua promozione e erogazione? È una domanda che già da tempo si sono posti, per esempio, i grandi retailer internazionali nel momento in cui l'e-commerce è diventata una consuetudine d'acquisto. La risposta di alcuni di questi operatori è stata quella di ripensare i negozi come luoghi di incontro, di approfondimento, di condivisione di esperienze fra appassionati. Qualcosa di simile può avvenire anche per le piattaforme di welfare territoriali? Come il digitale obbliga a ripensare lo spazio fisico?

L'apertura di un dialogo

Si tratta di molte domande a cui, ovviamente, non si è potuto dare risposte esaustive in un pomeriggio di lavoro. Questo è stato tuttavia l'occasione di aprire un dialogo proficuo tra le piattaforme di welfare italiane, utile a favorire il confronto, l'emersione delle problematiche, delle prospettive, e la crescita insieme delle piattaforme. Un primo passo di coprogettazione utile alla ricerca.

La versione originale di questo articolo è stata pubblicata [sul sito di Percorsi di secondo welfare](#) l'11 maggio 2023.

Le sfide del welfare per le piattaforme

Ad oggi non sappiamo se e quanto le piattaforme saranno in grado di influenzare dinamiche che riguardano, ad esempio, la non autosufficienza, la salute mentale e l'educazione. Ma come dimostra la mappatura di WePlat siamo di fronte a una maturità evolutiva che, almeno, permette loro di “giocare la partita”. Ecco come.

di Flaviano Zandonai

La consistenza di un'innovazione si può testare ponendola di fronte a sfide di natura trasformativa, che richiedono cioè di incrementare la capacità di risposta ma anche di ricombinare le risorse apportate da diversi attori per contribuire a generare tali risposte, oltre che, non da ultimo, di incidere sulle regole del gioco ovvero sui sistemi di regolazione e di governance e non solo nel settore di riferimento.

Se questo è il quadro, proviamo a delineare le sfide trasformative che riguardano il welfare e che possono essere affrontate anche attraverso dispositivi di piattaforma. Naturalmente non è detto che il welfare in piattaforma sia in grado di vincere tali sfide ma, anche sulla base dei risultati della [mappatura](#) e degli approfondimenti realizzati nell'ambito di WePlat, si può ipotizzare che abbia ormai raggiunto uno stato di maturità evolutiva tale da poter almeno “giocare la partita”.

Le principali sfide da affrontare

Quali sono quindi le sfide da affrontare? Ne individuiamo almeno tre guardando sia ad attività di ricerca che alle sempre più numerose istanze di *advocacy*, che anche attori come [Percorsi di secondo welfare](#) si impegnano a promuovere.

Non autosufficienza

La prima è quella della non autosufficienza. È forse la sfida più incardinata nel paradigma del welfare classico considerando la rilevanza dei beneficiari – persone anziani e disabili – e la gamma delle possibili risposte sia in termini di tipologie di servizi – centri diurni, case di riposo, assistenza a domicilio – ma anche di trasferimenti monetari (assegni di cura, indennità di accompagnamento). Tutto ciò chiamando in causa una pluralità di soggetti: pubblici, privati, con e senza scopo di lucro, informali e istituzionali, ecc. Non è quindi un caso che proprio in questo ambito sia stato avviato, dopo anni di attesa, un progetto di riforma che peraltro rappresenta uno dei cardini per la realizzazione di importanti misure del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

Salute mentale

La seconda è quella della salute mentale che a differenza della non autosufficienza non ha ancora delineato un quadro di policy ben definito anche perché raccoglie fenomenologie che ne allargano e diversificano lo spettro. Può trattarsi di patologie che assumono nuove forme o che si diffondono in modo significativo presso alcuni strati della popolazione (giovanile in particolare), fino a situazioni di disagio e malessere “non certificate” (tipiche del post pandemia) ma che comunque incidono sul benessere complessivo, in particolare quando si tratta di “conciliare” diverse sfere di vita (ad esempio assegnando il giusto “posto” al lavoro).

Educazione

La terza sfida è quella educativa dove ormai appare evidente che una migliore dotazione infrastrutturale (ad esempio asili nido e altri servizi all'infanzia) deve accompagnarsi all'elaborazione di modelli di servizio in grado di rendere più accessibile e inclusivo tutto ciò che svolge una funzione educativa. Ciò vale in particolare per persone, famiglie e comunità che sono scarsamente dotate in termini risorse economiche e in senso lato sociali e culturali, richiedendo quindi di mobilitare non solo i servizi educativi codificati come tali ma più ampie coalizioni di attori, anche non professionali, accomunate da elementi di appartenenza territoriale.

I termini dell'innovazione

Se queste sono tra le sfide insieme più urgenti e potenzialmente trasformative del welfare italiano, le piattaforme che sempre più numerose si affacciano in questo ambito cosa possono proporre in termini d'innovazione?

Allargare e integrare l'offerta

Un primo contributo può consistere nel favorire sia l'allargamento che l'integrazione dell'offerta in una fase in cui i bisogni si diversificano ma i sistemi di welfare “analogici”, anche quelli su scala locale o su filiere settoriali, ancora faticano a incorporare innovazioni di prodotto senza correre il rischio di vedere in qualche modo compromessi, anche solo in senso possibilistico, i loro livelli qualitativi. Da questo punto di vista le attività di redesign dei servizi di welfare per caricarli in piattaforma si stanno rivelando utili anche per definire linee guida (se non vere e propri standard) in grado di favorire l'individuazione e il coinvolgimento di nuovi provider arricchendo così la capacità di offerta, soprattutto quando si tratta di trasferirla e radicarla in contesti territoriali diversificati.

Tracciare, contestualizzare e coprogettare

Un secondo contributo riguarda la capacità delle piattaforme di welfare di tracciare in modo più preciso e tempestivo il profilo dei beneficiari e gli scambi tra questi ultimi e i fornitori dei servizi. In una fase in cui il welfare appare sempre più polverizzato tra tipologie di interventi – si pensi al proliferare dei “bonus” – e di soggetti gestori, le piattaforme, in particolare se infrastrutturate in senso *phygital*, possono rappresentare un contesto che favorisce sia l'interazione diretta attraverso schemi disintermediati di erogazione e fruizione, ma anche la progressiva collaborazione tra le parti, favorendo processi di [coprogettazione](#) volti in particolare ad adattare i modelli di servizio ai contesti di riferimento.

Intorno a questi elementi si definisce il livello di *readiness* delle piattaforme verso le sfide trasformative del welfare rispetto al quale assume un ruolo particolarmente rilevante una funzione forse fin qui sottovalutata e cioè quella di coordinamento. Per poter fare *matching* tra domanda e offerta appare infatti necessario, forse più che in altri comparti, orchestrare una pluralità di contributi e di ambiti di interazione che rappresentano, al tempo stesso, elementi di complessità e di valore distintivo.

Addomesticare e appropriarsi delle piattaforme: il ruolo degli utilizzatori

L'evoluzione delle piattaforme digitali si presenta il più delle volte come un percorso fatto di traiettorie non lineari, che impone di guardare all'insieme degli attori che vi fanno parte superando la divisione dicotomica tra inventori e utilizzatori. Di seguito alcune riflessioni sui processi di co-costruzione, anche in relazione allo sviluppo del secondo welfare.

di Letizia Zampino

L'approccio alle piattaforme digitali come tecnologie che seguono un itinerario di evoluzione coerente e lineare è stato ampiamente messo in discussione dagli studi sociali sulla scienza e la tecnologia in dialogo con la letteratura sulla comunicazione dei media digitali e gli studi culturali. L'evoluzione delle piattaforme digitali si presenta il più delle volte come un percorso fatto di traiettorie non lineari, di diramazioni, vicoli ciechi, scorciatoie e cambi di direzione. Questo consente di adottare uno sguardo capace di osservarle come il risultato di processi storici e sociali che non si possono intendere se non guardando all'insieme di attori che vi fanno parte superando la divisione dicotomica che contrappone spesso gli inventori da una parte e gli utilizzatori dall'altra.

Le piattaforme digitali come co-costruzione

Secondo questa letteratura le tecnologie – anche quelle della comunicazione – sono il risultato di un processo di co-costruzione in cui gli utenti assumono un ruolo attivo appropriandosi della tecnologia per poi rielaborarne usi e significati in un processo continuo di feedback che passa attraverso le dinamiche tipiche delle piattaforme digitali come, ad esempio, le [recensioni](#), ma anche *survey* interne sulla qualità del servizio offerto per indagare la soddisfazione degli utenti. Il processo di co-costruzione, in particolare, può essere descritto attraverso due concetti: quello di addomesticamento e quello di appropriazione.

Addomesticamento

L'addomesticamento evidenzia l'idea che gli oggetti della comunicazione, al pari degli animali che vengono addomesticati per essere inseriti in contesti familiari, sono immersi in un processo di addestramento che li rende concretamente introducibili nelle *routine* della vita quotidiana. Questo presuppone un lavoro simbolico e pratico da parte dell'utente: un lavoro simbolico per

cui le persone trasformano e negoziano le conoscenze e i significati inscritti nelle tecnologie, ma allo stesso tempo un lavoro pratico attraverso il quale le tecnologie prendono posto, fino a darle per scontato, all'interno di routine e pratiche quotidiane.

È così che, riportando il concetto alla nostra [ricerca](#), a seguito dello scoppio della pandemia di Covid-19 molte piattaforme di welfare sono state ridisegnate per rispondere alle nuove domande che provenivano dagli utenti che imparavano a sperimentare una quotidianità pandemica attraverso la mediazione digitale. Le piattaforme hanno quindi vissuto una nuova fase di addomesticamento da parte di utenti che, confinati nelle loro case, imparavano a vivere digitalmente modelli lavorativi, sociali e di cura configurando nuove pratiche organizzative della vita sociale.

A seguito di tale spinta, le piattaforme digitali e di welfare hanno fatto proprio l'obiettivo di innovare l'erogazione di alcuni servizi come la spesa a domicilio online, oppure evitare lunghe file agli uffici pubblici, o ancora la necessità di ripensare le pratiche sociali per garantire il distanziamento fisico sia negli studi di medici e professionisti sia davanti agli sportelli degli uffici pubblici. Anche la semplice regola che vige tra gli sviluppatori di piattaforme e servizi online del "sistema in 3 clic", in base al quale l'utente se non arriva al risultato della sua ricerca in tre semplici passaggi abbandona l'acquisto o la procedura di registrazione, è una risposta alle pratiche di addomesticamento degli utenti che *incorporano* le tecnologie all'interno di significati che presuppongono immediatezza e velocità.

Appropriazione

Il concetto di appropriazione aggiunge la questione delle asimmetrie di potere al processo di co-costruzione delle tecnologie mettendo in luce le attività innovative che possono provenire da gruppi sociali posizionati fuori dai centri di potere. Quando la tecnologia si diffonde nei contesti d'uso quotidiano, essa viene re-interpretata, adattata e a volte reinventata dagli utenti.

Il concetto di appropriazione si riferisce a questa continua circolazione degli oggetti tecnologici tra produttori e consumatori, rendendo il ruolo degli utenti non meno importante di quello di ingegneri, sviluppatori e imprenditori. In altre parole, si guarda all'uso concreto delle forme di consumo delle tecnologie della comunicazione per evidenziare il ruolo attivo degli utenti nei processi di cambiamento dei media digitali anche attraverso forme di resistenza. Lo smartphone può aiutarci a chiarire meglio i concetti di addomesticamento e quello di appropriazione come due processi che si compenetrano e si sovrappongono.

Mentre l'addomesticamento si evidenzia nel processo che ha trasformato lo smartphone da oggetto tecnologico sconosciuto a estensione del corpo, fino a darne per scontato i suoi usi in molteplici attività quotidiane, l'appropriazione si manifesta nelle asimmetrie di potere che si co-costruiscono nelle relazioni di cura. E quindi come ricorda il famoso motto "There's an app for that" di Steve Jobs siamo immersi in un processo in cui il welfare e la salute pubblica assorbono le logiche di piattaforma digitale grazie alle quali possiamo trovare un/a baby-sitter o un/a psicoterapeuta comodamente dal divano.

La materialità delle piattaforme digitali

Le piattaforme digitali funzionano all'interno di un'ecologia tecnologica in cui troviamo applicazioni web e mobile che cambiano interfaccia e uso in base al dispositivo utilizzato, il quale impone, a sua volta, determinati vincoli materiali.

La materialità è un'altra questione oggetto di riflessione da parte degli studi sociali sulla scienza e la tecnologia. Adottare una simile prospettiva sottolinea l'importanza di non guardare solo agli aspetti più culturali delle tecnologie, ai significati che gli attori umani costruiscono attorno agli usi della tecnologia, ma impone di pensare anche agli aspetti più materiali che includono quindi anche le caratteristiche tecniche delle infrastrutture digitali che le sostengono.

L'aggiornamento dei *device* mobili, un cablaggio Internet stabile, i server, la corrente elettrica, la durata della batteria sono solo alcuni esempi in grado di restituire l'idea delle tecnologie come artefatti concreti e materiali, dotati di particolari caratteristiche fisiche e funzioni tecniche, che, oltre ad allargare le barriere fisiche, costringono lo sguardo entro i confini dello schermo, come nel caso della psicoterapia online ad esempio, che impone anche delle riflessioni di carattere epistemologico sul metodo terapeutico da adottare nella pratica online.

Gli utenti e il welfare delle piattaforme

Appropriarsi delle logiche delle piattaforme per erogare servizi di welfare consente alle istituzioni pubbliche di collaborare con soggetti privati per sfruttare al meglio le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT). Questa ibridazione tra pubblico e privato deriva dal ridimensionamento della spesa sanitaria e sociale e da politiche di welfare dove la parola d'ordine è promuovere un empowerment individuale nella costruzione di stili improntati a una concezione olistica di "ben-essere".

Per effetto di questa impostazione i servizi territoriali pubblici sono però sovraccarichi e i criteri di accesso molto stringenti limitano le possibilità di fruizione da parte degli utenti che, nelle

interviste realizzate nell'ambito del progetto di ricerca WePlat, dichiarano di fare uso delle piattaforme per evitare lunghe code per iscrivere il proprio/a figlio/a al nido o a centri estivi, oppure per evitare la fatica del passaparola per cercare un/a badante, o ancora per la comodità di prenotare visite mediche specialistiche (o accedere a video-consulti) online. Ma allo stesso tempo presupporrebbero utenti alfabetizzati agli usi delle tecnologie della comunicazione, che abbiano, quindi, competenze informazionali, legate alla capacità di cercare, selezionare e processare le informazioni, e competenze strategiche, legate alla capacità di usare le tecnologie della comunicazione più opportune in base agli obiettivi prefissati.

Se, come emerge dalla nostra ricerca, le piattaforme di welfare offrono possibilità d'azione, concedono dei vantaggi, presentano dei divieti e impongono degli obblighi, andando oltre la questione del mero accesso, è necessario interrogarsi su che cosa fanno le persone e cosa sono capaci di fare quando si connettono a Internet, in un processo di piattaformaizzazione del welfare che prende forma dall'indebolimento del welfare pubblico. Da questo punto di vista l'emergere e il progressivo strutturarsi del secondo welfare all'interno del quale operano soggetti privati di varia natura come Terzo Settore e imprese sociali può rappresentare una variabile significativa nel sostenere il ruolo attivo esercitato dagli utenti nei processi di co-costruzione delle relazioni tecnologiche e sociali mediate dalle piattaforme.

Gli utenti del welfare nelle piattaforme: un ruolo e un contesto in evoluzione

Nel welfare si è andata delineando una dicotomia che vuole contrapposti gli utenti come cittadini e gli utenti come consumatori. Capire meglio come si configura può aiutare a comprendere che ruolo possono giocare le piattaforme per superarla.

di Martina Visentin e Flaviano Zandonai

La storia del welfare ci racconta di un rapporto fra utenti e servizi piuttosto controverso e carico di conseguenze non solo a livello di analisi e ricerca ma anche di modellizzazione dei sistemi di offerta e di impostazione delle politiche. Basti pensare alla dicotomia tra utenti come cittadini e utenti come consumatori del welfare che ormai da qualche decennio accompagna un dibattito sempre più acceso dal quale non è difficile far trasparire opzioni di natura ideologica e non solo questioni di natura gestionale.

Cittadini vs consumatori?

La “radicalizzazione” delle posizioni tra chi considera la fruizione dei servizi di welfare come esercizio di diritti di cittadinanza oppure come una modalità di consumo di una particolare tipologia di beni in regime di mercato appare sempre meno in grado di cogliere le peculiarità che caratterizzano un campo ampio e variegato in termini di espressione dei bisogni che riguardano aspetti cruciali della qualità della vita (cura, educazione, lavoro, ecc.) e di organizzazione delle possibili soluzioni comprendendo un’ampia gamma di interventi: da quelli di natura specialistica e prestazionale fino a iniziative basate sulla mobilitazione di risorse e legami informali.

All’interno di un sistema di interazioni così complesso e ambivalente le riforme politiche di tipo *top down* e i cambiamenti sociali “dal basso” influenzano i ruoli formalmente previsti determinando e al tempo stesso alterando i modelli di comportamento dei beneficiari del welfare. Potrà quindi succedere che l’esercizio di ruolo degli utenti avvenga in contesti fortemente istituzionalizzati dove la gran parte dei beneficiari si adegua alle direttive di erogazione, ma in altri casi gli stessi utenti potranno comportarsi in modo diverso, infrangendo le regole o deviando dai ruoli previsti o addirittura (re)inventando i ruoli stessi.

La letteratura sui cambiamenti istituzionali evidenzia proprio un rapporto d’influenza reciproca fra i cambiamenti sociali derivanti da riforme delle *policy* e l’evoluzione del comportamento degli utenti che può arrivare a modificare le istituzioni stesse.

L'utenza delle piattaforme di welfare

Vista la rilevanza e il carattere controverso della questione viene quasi naturale chiedersi cosa succeda agli utenti nelle piattaforme. La progressiva diffusione di queste infrastrutture sociotecnologiche come influenza il loro ruolo? E potrà aiutarci a uscire dalle secche di una contrapposizione dicotomica che aiuta sempre meno non solo a comprendere ma anche (e forse soprattutto) a riformare il welfare?

La ricerca [Weplat](#) su questo fronte sta restituendo una notevole eterogeneità comportamentale e strategica degli utenti contribuendo così a mettere sanamente in crisi la propensione a inquadrali in profili ideal-tipici che faticano sempre di più a trovare riscontro nella realtà rendendo così sempre più complesse e inefficaci le azioni di natura programmatica e progettuale del welfare, anche se esercitate da un'ampia gamma di soggetti caratterizzati da intenti collaborativi.

Quello che invece è possibile restituire, almeno in questa fase dell'indagine, sono gli effetti non in termini unidirezionali ma di interazione e mutuo influenzamento riconducibili alle diverse tipologie di piattaforma, in particolare da quelle che in sede di mappatura sono state definite piattaforme digitali e piattaforme territoriali.

Piattaforme digitali

Nelle prime gli utenti sembrano cogliere le peculiarità del *setting* digitale cercando di sfruttare al massimo tutte le *features* tecnologiche disponibili, ad esempio per quanto riguarda l'ambientazione di una seduta di terapia psicologica online. In questo senso si notano chiaramente quegli orientamenti all'addomesticamento e all'appropriazione ricordati nel contributo di Letizia Zampino e che si riflettono non solo in sede di fruizione del servizio ma anche in termini di capacità di *feedback* cioè attraverso valutazioni e recensioni come invece approfondiva [Francesco Bonifacio un altro post](#) tratto sempre dal nostro progetto di ricerca.

Piattaforme territoriali

Nel caso delle piattaforme territoriali il ruolo dell'utente appare più sfaccettato in particolare per effetto della loro impostazione *phygital*, caratterizzata cioè da una rappresentazione digitale dell'offerta (solitamente in forma di vetrina di un *marketplace*), ma da una modalità di fruizione – e non solo, anche di progettazione e valutazione – che avviene in gran parte in modalità “analogica”. Le piattaforme territoriali, almeno in questa fase del loro ciclo di vita, sembrano infatti funzionare soprattutto come gestionali dei sistemi di welfare territoriali tradizionali piuttosto che come veicoli di una vera e propria offerta “nativa digitale”, salvo

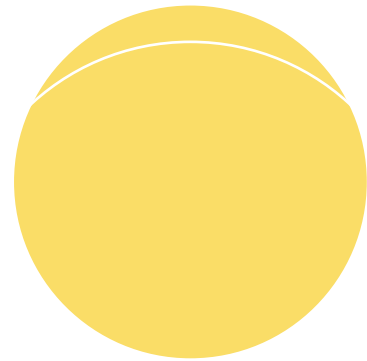
qualche eccezione riconducibile a servizi, soprattutto di natura educativa, che sono figli dei lockdown pandemici. In questo senso gli utenti “attraversano” le piattaforme condotti dai loro gestori che li invitano, ad esempio, a profilarsi per accedere ai servizi, oppure a segnalare le loro istanze di bisogno all'interno di “cartelle” digitalizzate, utilizzando a volte tecnologie non “embeddate” nella piattaforma come i gruppi whatsapp che consentono un dialogo diretto con il welfare manager di riferimento.

Oltre il matching, serve la relazione

In sintesi lo studio dei comportamenti degli utenti nelle piattaforme può quindi contribuire ad affrontare alcuni problemi strutturali del welfare italiano tra i quali, fra i più evidenti, si segnala la frammentazione delle risorse e la parcellizzazione delle prestazioni. Da questo punto di vista il processo ormai avviato di platformizzazione del welfare quali effetti sta generando? Può rappresentare un ulteriore fattore di frammentazione o, al contrario, un nuovo elemento di ricomposizione di cui potranno beneficiare, *in primis*, gli utenti?

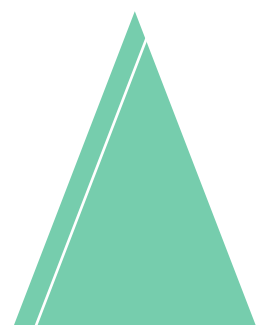
In attesa di consolidare i risultati di ricerca l'impressione è che l'esito dipenda dall'affermarsi di capacità diffuse tra gli utenti non solo in sede di scelta ma anche di interazione in diverse fasi del processo erogativo: progettazione, valutazione, condivisione della fruizione, ecc. Va detto, però, che si tratta di capacità piuttosto “s sofisticate” sia in termini di competenze hard (legate alla padronanza d'uso dei diversi tool digitali) che soft (legate invece alla possibilità di costruire legami in ambienti ibridi).

Tutto ciò contribuire a richiamare in causa, ancora una volta, i gestori delle piattaforme, in particolare se si tratta di soggetti pubblici o privati con finalità sociale (enti di terzo settore, imprese sociali) mettendoli alla prova non solo guardando al *matching* tra domanda e offerta ma alla predisposizione e manutenzione di un vero e proprio campo di relazione nel quale gli utenti possano sviluppare e non solo eseguire il loro ruolo.



Questioni centrali su cui riflettere ancora

CONVERSAZIONI SUL FUTURO DELLE PIATTAFORME



Tra rischi e opportunità delle piattaforme digitali: i framework su cui agire

Il Presidente dell'impresa sociale che gestisce le risorse del Fondo per la Repubblica Digitale ci ha aiutato a individuare alcuni elementi che caratterizzano le infrastrutture digitali che si sviluppano nell'ambito del welfare.

Conversazione con Giovanni Fosti

Nel corso della sua carriera accademica Giovanni Fosti ha avuto modo di indagare, tra le altre cose, i processi di innovazione nei sistemi di welfare guardando anche e soprattutto agli aspetti legati alla digitalizzazione. Anche alle luce di questi studi, di recente è stato indicato come Presidente dell'impresa sociale che gestisce le risorse del Fondo per la Repubblica Digitale, fondo che grazie a una partnership pubblico-privato tra Fondazioni di origine bancaria e Governo entro il 2026 stanzierà oltre 350 milioni di euro per lo sviluppo delle competenze digitali nel nostro Paese. Con lui abbiamo quindi voluto affrontare diverse questioni, partendo dagli studi che ha svolto sul tema della digitalizzazione del welfare in termini di piattaforma.

Come ricercatore sei stato tra i primi nel nostro Paese a parlare di welfare, digitale e piattaforme in un momento in cui c'erano ancora poche realizzazioni. Quando ha iniziato i tuoi studi quali ti sembravano i tratti distintivi di questi processi di trasformazione abilitati dal digitale?

Come prima riflessione mi viene da dire che senza digitalizzazione è molto difficile fare un ragionamento di piattaforma. Allo stesso tempo però esaurire la piattaforma nella digitalizzazione è una cosa che non ne coglie l'essenza, perché l'essenza della piattaforma è comunitaria. Dieci anni fa quello che mi colpiva era il fatto che ci fossero dei soggetti con una impostazione imprenditoriale che iniziavano a creare valore e a crescere partendo da una visione comunitaria. E proprio per questo mi interrogava il fatto che nello stesso momento i soggetti del welfare, che è il cuore della dinamica comunitaria e che ha come mestiere anche quello di sostenere e rafforzare la comunità, non riuscissero invece a muoversi in una logica di piattaforma.

Dal punto di vista degli attori del welfare mi chiedevo come fosse possibile che quello che avevano coltivato, che costituiva la loro competenza distintiva, che dovrebbero saper fare meglio di chiunque altro, non riuscissero a metterlo a valore proprio quando serviva, e in presenza di condizioni abilitanti. La condizione abilitante, ovviamente, è la tecnologia, che però non coincide con la piattaforma e non ne esaurisce il senso e la logica di funzionamento.

Devo dire che ancora oggi mi colpiscono alcuni cenni di ragionamento dentro al welfare, che dedicano molta attenzione alla tecnicità della piattaforma e meno alle condizioni comunitarie che la sostengono.

Questo è ciò che io vedevo allora come l'essenza della questione e quindi legavo molto questo tema ad alcuni elementi nodali di *service management*, che sono quelli della *co-production*, dove però la *co-production* non è: "quello che non riesco a fare, lo scarico sull'utente", ma è esattamente l'opposto, cioè: "invece di fare direttamente, cerco di abilitare l'utente a fare tutto quello che può, perché così ciò che otterrà sarà più vicino a quello che gli serve".

La piattaforma è l'elemento chiave che abilita questa possibilità di *co-production*, solo che passa da una relazione tra un provider e un utente o da una relazione tra più soggetti, che appunto sta in piedi perché c'è una comunità che ne viene generata e che allo stesso tempo li sostiene. Se devo tornare indietro, questo intreccio tra piattaforma, dimensione comunitaria e *co-production* mi sembra l'elemento chiave dell'evoluzione che mi pareva possibile in quella fase.

Nella nostra ricerca abbiamo fatto fatica a rilevare questo elemento comunitario dentro l'infrastruttura delle piattaforme che abbiamo analizzato. Forse l'abbiamo osservato un po' di più nelle propaggini analogiche delle piattaforme, nei punti di contatto fisici, anche grazie ad alcune figure che hanno abilitato questi processi. Questo conferma quello che dicevi sulla piattaforma digitale, che è importante ma non è solo quella che abilita il valore della comunità...

Io su questo vedo quattro questioni, legate a quattro framework: organizzativo, di welfare, di valori e di rapporto con la tecnologia.

La questione del framework organizzativo è che il digitale è reticolare; se pensi al digitale meccanico è chiaro che non vai da nessuna parte. Però giocare reticolare si porta dietro una serie di cose: vuol dire, per esempio, che l'accreditamento dell'erogatore viene dalla rete e non da un processo formale gerarchico. Da un punto di vista organizzativo giochiamo nella rete avendo in mente una rete o avendo in mente una gerarchia? Non è una questione di preferenza per l'uno o l'altro modello, ma di consapevolezza che sono logiche molto diverse, che richiedono processi diversi e competenze differenti. Questo per me è un punto abbastanza rilevante, mi è sembrato di assistere a giochi gerarchici, non a giochi reticolari.

La seconda questione è legata al framework di welfare, che è un framework che pensa a un welfare a finanziamento pubblico completamente separato da un altro welfare a finanziamento privato, che è una cosa diversa da pensare a un welfare che ricomponete parte pubblica e parte privata. Un conto è pensare di non abbandonare da sole le persone alla gestione delle loro risorse, un altro è pensare di andare a fare *business* sul mercato privato. Sono due posizioni

diverse, entrambe legittime ma diverse. Una cosa ancora diversa è pretendere di imporre alle persone come gestire le risorse che hanno in mano, che la fonte sia pubblica o privata. A me sembra che, se si vogliono offrire servizi privati attraverso piattaforme, ci si deve chiedere cos'è che li rende sostenibili sia per l'erogatore sia per gli utenti, e immaginare che la capacità di connettere pubblico e privato favorisce questa sostenibilità.

La terza questione attiene ai valori: finché pensiamo che la dimensione comunitaria ci piace di più ma è meno conveniente non ne usciamo. Dobbiamo riconoscere che la comunità è un elemento che genera valore, cosa che i soggetti imprenditoriali che hanno operato con le piattaforme hanno dimostrato e dovrebbero averci insegnato. Se, invece, continuiamo a pensare che la comunità "ci piace", che ci convince in termini di desiderio, ma è un problema e un costo, la conseguenza è evidente: investiremo sulla comunità le risorse che abbiamo per ciò che consideriamo un "di più", ma non quelle che riserviamo a ciò che consideriamo necessario. Personalmente tendo a credere invece che la comunità generi valore. Però, come tutte le cose che generano valore, richiede anche un investimento. La mia sensazione è che invece su questo c'è stata l'idea, quasi "magica", che una tecnologia abilitante avrebbe generato comunità. Ovviamente non è stato così. La dinamica comunitaria è onerosa, complicata, richiede processi, investimenti, risorse, rituali: c'è tutta una serie di cose da metterci dentro. E se non lo fai non ci sarà comunità. Però, come tutti gli investimenti, li fai se pensi che abbiano poi quantomeno un ritorno sufficiente da renderli sostenibili.

E poi c'è la quarta questione che riguarda una certa subalternità alla tecnologia. Quando entra la variabile tecnologica, allora c'è l'aspettativa che la tecnologia risolva i problemi e quindi è ovvio che subisci i vincoli che ti dà la tecnologia. È come costruire una scuola prima di essersi chiesti qual è il modello didattico che vuoi adottare. È chiaro che poi, una volta che la scuola è costruita, il modello didattico sarà largamente condizionato da come hai disegnato la scuola. E così finisce che l'ingegnere o l'architetto ti hanno influenzato il modello didattico. Quelli che hai considerato vincoli nella produzione ti hanno condizionato il modello didattico. Nello stesso modo l'informatico condiziona la maggiore o minore apertura della dimensione comunitaria, ma non è colpa loro. Perché se al punto precedente tu fossi stato convinto che la comunità è il vero veicolo, avresti chiesto all'informatico di inserirla nella progettazione e avresti fatto delle domande più precise, magari più sfidanti.

Questi sono quattro snodi su cui credo sia importante riflettere per parlare di piattaforme.

Nelle piattaforme territoriali che abbiamo studiato è spesso emersa la dimensione dell'inseguimento della filiera. Le piattaforme partono da una componente centrale di welfare, che deriva sostanzialmente da processi di digitalizzazione del welfare

analogico accreditato, ma poi, accorgendosi che fanno fatica a veicolare questi servizi, cercano di arricchire la filiera con servizi e attività che in senso stretto non sono di welfare. Si va quindi verso forme di *leisure*, di attività ricreative. Oppure, nel caso del welfare aziendale, verso componenti di “non servizio”, per esempio di trasferimento economico, di *voucherizzazione*. Cosa ne pensi?

In questa dinamica io vedo un'opportunità interessante ma colgo anche delle criticità altrettanto rilevanti. L'opportunità è quella di provare a leggere i bisogni che non sono già codificati e definiti. Quindi, per esempio, mettere in campo delle prestazioni aggiuntive, che non sono quelle tipicamente dei sistemi di welfare pubblico che sono costretti a selezionare in via prioritaria quali sono le prestazioni più essenziali e fondamentali rispetto ad altre che, a torto o a ragione, vengono dopo. Questo mi sembra un elemento interessante, perché richiama una lettura dei bisogni un po' più articolata e dà anche spazio a una relazione, anche di scambio, in cui i soggetti a loro volta sono chiamati a decidere se quel bisogno è così rilevante da meritare un investimento economico da parte del beneficiario.

C'è però un elemento fondamentale ed è che un conto sono le prestazioni, un conto è il valore complessivo che si offre. Il valore complessivo che si offre è dato da quello che è il cuore del pacchetto. La questione a mio avviso è questa: una volta che è stata erogata una prestazione “aggiuntiva”, la persona è stata anche aiutata ad affrontare le questioni rispetto alle quali è più sola? Per fare questo, il welfare dovrebbe lavorare in una dimensione di comunità anziché andare avanti con prestazioni singole, dove la sostenibilità del sistema è dipendente dalla capacità di pagare dei singoli.

E poi c'è una criticità che vedo nell'ipotesi, che sta prendendo sempre più piede, che aggregare tante prestazioni, fare massa, creare volume, garantisca la sostenibilità. Da una parte, mi pare che l'impatto sulla *mission* dei soggetti del welfare sia quantomeno fuorviante, perché si aggiungono prestazioni in funzione di una presunta sostenibilità, non di una utilità rispetto alle esigenze fondamentali. Dall'altra parte, mi pare poco efficace: ho la sensazione che da questo punto di vista ci siano delle marginalità specifiche molto limitate, con dei costi di coordinamento molto alti e dei costi di defocalizzazione, che sono quelli più invisibili, ancora più alti.

Quindi a tuo avviso come dovrebbero approcciarsi le piattaforme a queste dinamiche?

Rilancio: secondo me partire dall'ipotesi su quale sia la *value proposition* di un'offerta di servizi è un elemento fondamentale, perché dice qual è la ragione per cui un soggetto, che si candida a mettere a disposizione una piattaforma di offerta, fa convergere su questa offerta competenze, risorse, finanziamenti. Quindi la filiera può essere il luogo in cui la capacità

ricompositiva rafforza la possibilità di affermare la *value proposition* o viceversa, il luogo in cui ci si perde a inseguire la frammentazione dell'iper micro e lì finisce che si diluisce anche l'identità delle organizzazioni. Però non vedo l'uno o l'altro, vedo la possibilità di giocarsela tra queste due modalità, tra una possibilità da cogliere e un rischio a cui guardare con attenzione.

Piattaforme peer-to-peer nell'ambito della cura: cosa può insegnare l'esperienza del Regno Unito all'Italia

L'esperienza di alcune piattaforme britanniche attive nel settore medico-sanitario sta dimostrando la capacità di sostenere lo scambio di informazioni tra pazienti e loro famiglie, ma anche di migliorare la qualità degli interventi.

Conversazione con Stefana Broadbent

In Italia la relazione del medico verso i pazienti è spesso caratterizzata da una forte resistenza su forme di autonomizzazione dei pazienti stessi, sia nella possibilità di discutere online con altri della propria malattia che in quella di studiare la propria condizione grazie al digitale. Stefana Broadbent, antropologa della tecnologia che da vent'anni studia le pratiche digitali quotidiane, ci ha raccontato come funziona questo diverso approccio. Qui nel settore della cura le piattaforme peer-to-peer sono infatti diventate complementari ad altre piattaforme professionali e, in alcuni casi, hanno incentivato l'azione del personale medico. Una dinamica che, al di là della tecnologia, è legata soprattutto all'approccio culturale verso questi strumenti.

Negli ultimi anni hai fatto ricerca a livello internazionale sulle piattaforme peer-to-peer tra pazienti. Quali sono i risultati più interessanti e che a suo avviso hanno dei nessi con l'indagine svolta da WePlat?

Nelle mie ricerche con Nesta⁵, che risalgono a cinque o sei anni fa, ho studiato prevalentemente la situazione delle piattaforme attive nel Regno Unito, dove ci sono grandi *charity* o associazioni di pazienti in ambito medico che svolgono molte attività: hanno un enorme sistema di sensibilizzazione, di raccolta di fondi, fanno un lavoro di informazione molto esteso e un'importante azione di policy. Negli ultimi anni hanno sviluppato anche delle sezioni di discussione tra pazienti online. Organizzazioni come *Cancer Research UK* hanno una presenza digitale molto sofisticata che offre spiegazioni chiare ed attendibili e sezioni di discussione tra pazienti con il supporto di esperti e volontari. Nel caso delle malattie rare la collaborazione tra pazienti è ancora più significativa. Quello che succede tipicamente è che qualche paziente molto attivo, o anche qualche genitore di bambino affetto da una malattia rara, decida che bisogna unire le forze e trova altri pazienti con cui collaborare. Abbiamo trovato tante organizzazioni di questo tipo, come ad esempio *Alkoptonuria Society*, e ci sono anche federazioni che aggregano queste associazioni di pazienti di malattie genetiche rare a livello europeo, come *Genetic Alliance*.

5. Nesta, acronimo di National Endowment for Science, Technology and the Arts, è un'agenzia britannica che supporta l'innovazione per il bene sociale progettando, testando e realizzando nuove soluzioni per affrontare problemi che riguardano la società e migliorare la vita delle persone. Broadbent è stata direttrice del centro di Collective Intelligence dell'agenzia.

Questi gruppi hanno alcune caratteristiche in comune. Primo, la disseminazione di informazioni e conoscenze scientifiche e cliniche in un linguaggio accessibile al pubblico e ai pazienti. Secondo, il fatto che ci siano degli scambi di informazioni e conoscenze tra pazienti che si sviluppano in una dinamica di solidarietà, il classico *peer-to-peer*, ma anche il coinvolgimento di qualche esperto nei vari momenti di scambio. Si tratta di una dinamica interessante che permette di far avanzare lo sviluppo di cure, infatti spesso le associazioni fanno da tramite per aiutare i centri di ricerca a sviluppare dei *trial* clinici. Infine, vi è quasi sempre un aspetto di tipo attivistico, per far sì che i sistemi sanitari o i sistemi farmaceutici si muovano in una certa direzione. Tutti questi scambi non si svolgono solo online ma attraverso incontri faccia a faccia, a volte anche tramite l'organizzazione di conferenze.

Queste comunità funzionano particolarmente bene nel caso delle malattie croniche. Un esempio è quello della malattia autoimmune chiamata *lupus*. Essendo questa una condizione che ha espressioni molto varie, che cambiano nel tempo, il confronto con gli altri è fondamentale. Non si tratta solo di far circolare le conoscenze sulla malattia o farne una diagnostica: la convivenza con la malattia è proprio una pratica, per cui i partecipanti a questi gruppi condividono conoscenze di tipo esperienziale. Considerano di conoscere il proprio corpo meglio di quanto possa conoscerlo un medico e che la condivisione di pratiche è particolarmente efficace per la gestione della loro malattia. Le condizioni croniche sono molto più favorevoli all'emergenza di questo approccio, dove comunque le visite dal medico avvengono ogni sei mesi e il paziente ha bisogno di un altro tipo di supporto, più costante, quotidiano. Il fatto di sapere di avere un gruppo di informazione, un gruppo clinico, un gruppo di altri pazienti con la stessa patologia è vitale.

Ci sono altri ambiti medico-sanitari in cui avvengono dinamiche simili?

Negli ultimi mesi ho approfondito le piattaforme *peer-to-peer* di consulenza psicologica. Anche in questo ambito, nel Regno Unito ci sono piattaforme innovatrici e ormai molto diffuse. Per esempio, il sistema sanitario di regioni come il Galles o la Cornovaglia consiglia di rivolgersi in prima istanza alla piattaforma Togetherall⁶, che viene usata anche da molte università come primo punto di contatto per persone che esprimono un disagio psicologico. Il numero delle persone che richiedono aiuto psicologico è aumentato enormemente senza però che le strutture di supporto siano cresciute. La possibilità di rivolgersi a piattaforme considerate serie ed efficaci risponde a questa crisi. Mi ha molto interessato leggere la ricerca realizzata da WePlat, in particolare la vostra mappatura, mi ha veramente colpito il numero di piattaforme di psicologi che avete individuato. Però mi pare di capire che queste piattaforme non prevedano lo scambio di informazioni e conoscenze direttamente tra pazienti.

6. Togetherall.com è una piattaforma online dedicata al supporto psicologico e al benessere mentale, che offre una comunità sicura e riservata in cui le persone possono condividere le proprie esperienze e ricevere sostegno da altri utenti e professionisti della salute mentale.

Esatto, è così. Nelle piattaforme che abbiamo analizzato ci sono tentativi di coltivare comunità di professionisti, ma non di clienti o pazienti. Come interpreti questo dato alla luce delle tue ricerche?

Sono in Italia da cinque anni e quello che ho osservato è che la relazione culturale tra paziente e medico è totalmente diversa da quella che c'è nel Regno Unito. Mi sembra che in Italia ci sia una certa resistenza verso certe forme di autonomizzazione dei pazienti, sia essa la possibilità di discutere con altri pazienti online che lo studiare la propria condizione. Sento spesso un giudizio negativo da parte dei medici, ma anche dell'opinione pubblica più in generale, sulla possibilità che i pazienti si facciano carico della propria salute in questo modo.

Ma questo non comporta dei rischi?

Nelle nostre ricerche abbiamo riscontrato che nei gruppi *peer-to-peer* c'è un livello di competenza molto elevato e delle dinamiche chiarissime di esclusione di chi vuole diffondere *fake news* e soluzioni non scientifiche. Se nelle discussioni online appare un partecipante che suggerisce di mangiare quattro pompelmi al giorno per curare il cancro viene immediatamente isolato ed escluso. È dunque molto raro che girino informazioni errate.

Il concetto delle piattaforme *peer-to-peer* parte dal presupposto che il paziente è molto esperto e consapevole, perché conosce il suo corpo meglio di chiunque e che gruppi di pazienti sono in grado di articolare le loro condizioni. Nel Regno Unito era già molto forte prima dell'avvento delle piattaforme digitali l'idea che si possa e si debba prendere cura di se stessi. Suonerà banale ma lo faccio risalire al protestantesimo e a un approccio al potere diverso, che non delega all'esperto il proprio benessere. E l'idea del "*partner in care*": il paziente come partner mette in questione il potere medico, che è anche un potere economico e di *status*.

In realtà si tratta di prendere atto del fatto che i pazienti tra loro già si parlano, sia che si tratti di salute fisica che di salute mentale. Pensiamo ai giovani: le discussioni sulla salute mentale sono costanti e ragazzi e ragazze usano spesso parole come depressione, anoressia o ansia, che hanno imparato dal mondo clinico. Molte discussioni avvengono anche su canali come whatsapp o sui social network. Questo lo abbiamo constatato anche durante gli studi fatti da Nesta con gli adulti e le malattie rare. Tristemente, molte preziose informazioni scambiate su questi canali vanno perse perché non sono piattaforme di conoscenza e il filo storico si perde. Le piattaforme dedicate come Togetherall consentono invece di mantenere le informazioni storiche, eventualmente di valorizzarle e di monitorarle. *Diabetes UK* ha per esempio creato una serie di funzionalità online per permettere all'utente di creare un piccolo archivio di informazioni e discussioni pertinenti. Inoltre, questi dispositivi offrono nuove possibilità, come quella dell'anonimato, che nei gruppi di discussione psicologica è considerato veramente un fattore molto positivo che libera la parola.

Che tipi di rapporto hanno queste piattaforme con quelle che aggregano i professionisti in ambito medico?

Le piattaforme *peer-to-peer* non sono alternative a quelle professionali, sono complementari. Prendiamo il caso di Togetherall: innanzitutto, gli psicologi sono presenti nella piattaforma e – anche grazie al supporto di sistemi di intelligenza artificiale – intervengono quando ci sono urgenze, come discussioni prolungate sul suicidio, o descrizioni di comportamenti autolesionisti. La presenza di psicologi che monitorano quello che avviene in piattaforma è considerato essenziale, essendo la garanzia del fatto che non ci sia un'escalation di conversazioni potenzialmente critiche per i partecipanti. Se vedono che c'è un'urgenza possono rompere la privacy dell'utente, che non è identificato pubblicamente e lo possono contattare, in casi estremi possono addirittura mandare un'unità di intervento. Secondo me questo rassicura anche i membri.

Un risultato sorprendente che ci è stato comunicato dai responsabili della piattaforma Togetherall è che le sessioni in queste piattaforme durano a lungo, in media 1 ora e 50 minuti, e che gli utenti visitano anche molto le sezioni informative. Le persone fanno in media da 8 a 10 sessioni inizialmente e poi spesso ritornano alcuni mesi dopo. Dunque secondo noi queste piattaforme offrono una risposta significativa rispetto alle necessità a breve termine che i servizi clinici non possono più soddisfare in quanto sommersi dalla domanda crescente di supporto psicologico. In molte di queste piattaforme viene proposta anche una dimensione clinica in senso stretto: un individuo può fare brevi percorsi terapeutici e questo può diventare un primo passo per decidere di iniziare un percorso individuale prolungato offline quando i servizi diventano disponibili.

Ribadisco: nel campo medico le piattaforme *peer-to-peer* rimangono spesso complementari e non alternative alla visita medica professionale. Sarebbe interessante capire se ci sono contesti in cui medici hanno avuto bisogno di avere dei pazienti più informati, perché io penso che in nessuna cultura medica, in qualunque Paese, protestante o no, l'abbandono del potere dell'*expertise* sia stato completamente indolore. Tuttavia penso che quello che è successo nel Regno Unito con la riduzione delle risorse, dove un medico ha 10 minuti per fare la visita per esempio, i pazienti più preparati fanno anche salvare tempo al sistema. Il caso dell'associazione *Marie Curie* che si prende cura dei pazienti malati terminali e delle loro famiglie è un buon esempio: oltre ad offrire strutture di accoglienza offrono sostegno emotivo e sociale e recentemente hanno anche creato una sezione online per discutere con altri pazienti in fin di vita o tra familiari. Tutti servizi che i medici oberati fanno fatica ad offrire.

Dalla lettura delle nostre ricerche hai identificato altre differenze tra le piattaforme italiane nel settore della cura e quelle che hai studiato in Regno Unito?

Un'altra differenza dipende dal fatto che in Regno Unito c'è una grande tradizione di organizzazione di incontri di mutuo aiuto tra pazienti, o persone in difficoltà organizzate dalle *charities* come *Cancer Research*, *British Heart Foundation* o *Alzheimer Society*. Per esempio, nell'associazione di pazienti di *lupus* di cui vi parlavo esistono più gruppi di supporto nelle diverse zone di Londra o in molte altre città che si riuniscono regolarmente per discutere. Ci sono incontri per pazienti e incontri per le persone che si prendono cura dei malati. In questi incontri le persone scambiano informazioni, si aggiornano sul loro stato, bevono un the con biscotti e spesso fanno delle attività di sensibilizzazione e raccolta fondi per le loro associazioni. Sono momenti sociali, ma anche di scambio di conoscenze. E generalmente organizzano anche delle conferenze annuali con dottori ed esperti.

Il passaggio online, partendo da questa base già associativa, non è stato molto complesso in Gran Bretagna. In Italia invece non essendoci questa tradizione, non esiste una base su cui costruire. Ho studiato un'associazione di diabetici molto attiva in Italia: avevano una bella newsletter, avevano altre forme di scambio informazioni, ma non esisteva questa tradizione dell'incontro regolare faccia a faccia per cui anche la transizione online diventa più difficile. Anche quando ho studiato la situazione dei gruppi di pazienti in Francia ho avuto l'impressione che mancasse questo aspetto dell'incontro. In Francia però esiste una forte dimensione di attivismo, di mobilitazione della società civile intorno ai temi di interesse comune dei pazienti. La mobilitazione dei gruppi di pazienti spesso si organizza intorno a una tematica di riconoscimento delle loro necessità dal punto di vista politico, dei diritti o della salute pubblica; per esempio per far riconoscere lo statuto di infermità a una patologia. In Italia anche questa dimensione non mi sembra essere molto presente.

L'altra cosa che è molto tipica nel Regno Unito è che c'è l'aspettativa che il volontariato si affianchi al servizio pubblico e ne compensi le possibili carenze. Vari psichiatri con cui ho parlato dicono che senza questi servizi di supporto da parte dei volontari, di incontro o di piattaforme *peer-to-peer* non sarebbero in grado di soddisfare la domanda crescente che viene dai cittadini. Per questo si appoggiano molto alle associazioni più competenti e capillari, perché sanno che ci sono i gruppi che offrono servizi che il sistema non riesce più a offrire.

Personae: come si accelerano le piattaforme del welfare in Italia

Il responsabile del Fondo Acceleratori di Cassa Depositi e Prestiti ci ha spiegato come funziona l'acceleratore che lavora con le startup che si occupano di welfare.

Conversazione con Stefano Molino

CDP Venture Capital Sgr è il Fondo Nazionale Innovazione di Cassa Depositi e Prestiti che ha l'obiettivo di rendere il venture capital un asse portante dello sviluppo economico e dell'innovazione del nostro Paese. Per farlo intende creare i presupposti di una crescita complessiva e sostenibile con investimenti finanziari in settori ad elevato potenziale di sviluppo, innovazione e attrattività. Tali azioni riguardano anche il settore il welfare, in cui nello specifico è attivo l'acceleratore di CDP denominato Personae. Per capire meglio come si stia muovendo e quale impatto abbia questo strumento sul sistema delle piattaforme italiane abbiamo intervistato Stefano Molino, responsabile del Fondo.

CDP Venture Capital ha avviato una strategia di sostegno all'innovazione basata su una rete di acceleratori tematici, uno dei quali, Personae, è dedicato a startup nel campo del welfare. Puoi raccontarci in cosa consiste questa iniziativa? Quali sono le finalità e come è stata messa in atto?

La Rete Nazionale Acceleratori di CDP Venture Capital è in fase avanzata di sviluppo: sono attualmente 18 i programmi operativi, con l'obiettivo di arrivare a 20. Si possono individuare quattro *cluster* tematici che rappresentano le principali aree di innovazione tecnologica a livello italiano ed internazionale. Abbiamo *industrial manufacturing*, con l'innovazione su tutto il mondo della manifattura del settore industriale, poi la transizione ecologica, la sostenibilità e tutte le tematiche ad esse connesse, e ancora la transizione digitale. L'ultimo cluster si potrebbe definire "impatto e salute" ed è qui che si colloca *Personae*, insieme ad altri acceleratori come *Next Age* sulla silver economy e *Vita* per la *digital health*.

In generale ci sono due aspetti che caratterizzano la nostra strategia. Il primo è che la Rete Nazionale Acceleratori è promossa da CDP Venture Capital ma è partecipata da vari co-investitori, con l'intento di sviluppare l'ecosistema dell'innovazione nel suo complesso, anche a livello territoriale visto che gli acceleratori sono dislocati in diverse aree del Paese al fine di intercettare competenze e risorse localizzate. La nostra dotazione finanziaria è finalizzata quindi a sostenere investimenti in startup che partecipano a programmi tematici di accelerazione e che possono contare sul sostegno di partner sia istituzionali che corporate. Al momento abbiamo coinvolto oltre 180 partner tra fondazioni bancarie, enti pubblici, aziende

sia nazionali che internazionali che da un lato sponsorizzano i programmi, ma dall'altro rappresentano un importante valore per le startup, perché chi è coinvolto nei programmi di accelerazione può entrare in contatto con i dipartimenti di ricerca e sviluppo delle imprese e quindi accelerare ulteriormente la crescita e l'ingresso nel mercato attraverso lo sviluppo di POC⁷ e piloti con le società target. I partner *corporate* rappresentano inoltre un beneficio in termini di *open innovation*,⁸ quindi possibilità di fare *scouting* di innovazione, vedere nuovi trend, nuove tecnologie, nuovi prodotti, servizi.

Il secondo aspetto che connota la strategia di CDP Venture Capital riguarda l'utilizzo della leva finanziaria: il nostro *venture capital* è di medio lungo periodo, nel senso che si tratta di un percorso di accompagnamento di startup che non si concentra solo in fase iniziale, ma continua a investire su quelle meritevoli che escono dal programma di accelerazione, continuando a ricevere investimenti dal nostro fondo per le fasi successive, oltre che per portarle all'attenzione di altri fondi.

Guardando al cluster impatto salute, e in particolare a Personae, si notano elementi di peculiarità rispetto ad altri acceleratori in tema di struttura degli ecosistemi, gestione dei processi di accelerazione e caratteristiche delle startup?

Un primo aspetto abbastanza naturale è che gli altri verticali sono più *corporate driven*. Il welfare tende invece ad attrarre partner più di carattere istituzionale, ad esempio fondazioni. Dal punto di vista delle startup, appaiono molto legate al concetto di piattaforma digitale, stile *Unobravo*. Ci sono invece meno soluzioni "deep tech" o di prodotto fisico. Va detto però che *Personae* è al suo primo anno di operatività. Ci aspettiamo quindi di intercettare diverse tipologie di innovazione attraverso le prossime call, perché se è vero che oggi nel welfare il tema piattaforma è molto diffuso, non è detto che tutta la domanda di innovazione si risolva in questo specifico ambito.

Questa dinamica, che in alcuni casi può essere un po' imitativa dopo il successo del citato Unobravo, può far bene al sistema delle piattaforme?

Un eccesso imitativo può essere rischioso per cui credo che il nostro ruolo sia anche di stimolare a innovare in direzioni nuove. D'altro canto, va anche detto che se i progetti riescono a intercettare *lead* importanti da un punto di vista sociale, che possono trovare risposta attraverso piattaforme digitali, non precludiamo l'utilizzo di questo strumento. A fare la differenza è la qualità del coinvolgimento nei progetti di partner e di investitori, oltre ovviamente alla ricaduta

7. Acronimo di *Proof of Concept*, ovvero la prova di fattibilità di un progetto o metodo necessaria per procedere alla realizzazione di un servizio o di un'idea, ndr.

8. Si tratta di una startup di psicologia online che ha come obiettivo di usare la propria piattaforma digitale aiutare le persone nel raggiungimento del loro benessere psicologico e supportarle nella crescita personale. È uno dei casi studio mappati da WePlat, ndr.

a livello territoriale e di mercato. Tutto ciò crea le condizioni affinché le imprese accelerate possano camminare con le loro gambe, perché noi operiamo come investitori e quindi dobbiamo pensare che queste siano aziende che possono crescere e svilupparsi.

In generale siete soddisfatti delle attività di scouting di progetti d'impresa rispetto al cluster "impatto e salute" e all'ambito del welfare nello specifico?

È ancora un po' presto per dare una valutazione anche se comunque il primo anno è stato positivo da un punto di vista delle numeriche, visto che riceviamo mediamente un centinaio di candidature a call. Ovviamente quantità non vuole dire di per sé qualità, però è un'indicazione di un certo peso, in relazione alla capacità di *reach* del programma stesso.

Va inoltre considerato che sia quantità ma soprattutto qualità migliorano molto nel corso del tempo, perché se il programma è credibile da un punto di vista di ecosistema, non solo finanziario ma a anche livello di partner che possono essere messi a disposizione, questo determina un incremento della qualità complessiva. Un altro aspetto importante da considerare è che il primo *batch* era molto italiano; noi lo *scouting* lo facciamo sia a livello italiano che a livello internazionale, ma con una premessa: alle startup internazionali chiediamo di aprire una sede in Italia e quindi di sviluppare *business* in Italia. Il nostro scopo è importare talenti e attrarre competenze nel Paese per contribuire allo sviluppo dell'ecosistema italiano. Penso che questa sia in sé una bella sfida: essere interessanti per startup internazionali, che hanno un bacino di opportunità più ampio, perché comunque si interfacciano su un ecosistema più maturo del nostro.

Mi preme anche sottolineare che un programma come *Personae*, in particolare nella sua parte dedicata al welfare è un fiore all'occhiello che ci distingue anche a livello internazionale. Rappresenta infatti una proposta più avanzata rispetto ad altri programmi che intervengono in settori dove esiste una maggiore competitività.

Rimanendo ancora su Personae che, come dicevi, non si connota come un vero e proprio settore "industriale" perché non ci sono grandi imprese, come giocate il vostro posizionamento rispetto ad altri investitori italiani?

Non solo la Rete Nazionale Acceleratori, ma tutta CDP Venture Capital oggi ha un ruolo centrale nel panorama del *venture capital* italiano perché di fatto siamo un attore molto rilevante e quindi è chiaro che abbiamo un ruolo anche di spinta complessiva. In qualche modo siamo nati con questo intento, perché i fondi di *venture capital* tradizionali difficilmente partono così presto nel fare investimenti. Giochiamo quindi un ruolo di piattaforma che abilita lo sviluppo di startup che possono poi arrivare a quel livello di maturità tale da risultare interessanti per altri fondi che fanno il classico round d'investimento e che però si aspettano

di vedere metriche economiche, di competenze, di team di un certo tipo. Noi facciamo tutto il lavoro prima. Siamo un po' il vivaio dell'innovazione, che spinge queste startup e le porta sul mercato, aiutandole a validare le proprie metriche per essere pronte ad essere finanziate anche da investitori classici.

Parliamo dei modelli di accompagnamento delle startup: fino a che punto entrate nelle strategie di impresa?

Il nostro modello funziona un po' come un liceo, nel senso che abbiamo classi di startup - una decina a call - in cui selezioniamo tre o quattro realtà su cui effettuiamo un intervento finanziario ulteriore, attraverso il quale segnaliamo che vogliamo concentrarci maggiormente anche supportando finanziariamente le fasi successive. All'interno di queste startup selezionate interveniamo anche nella governance, inserendo un nostro rappresentante nei CdA. Più le startup crescono, infatti, più CDP Venture Capital investe in loro, più diventa ovviamente rilevante la nostra presenza anche in termini di governance. In questo modo CDP Venture Capital si pone nell'ottica di garantire un supporto sia a livello di controllo che di orientamento strategico alla startup. Il nostro intento infatti è quello di maturare modelli di business dove sia anche evidente l'impatto in termini sociali e ambientali.

Al vostro interno avete figure che seguono le diverse fasi di crescita della startup, oppure i tutor che seguono le startup nella fase iniziale continuano a seguirle anche nel percorso di crescita successivo?

Ogni programma di accelerazione prevede la presenza di diversi operatori, perché l'obiettivo è di avere persone che abbiano un *expertise* in quel dato settore, che si affiancano a CDP Venture Capital, che opera più in un'ottica finanziaria. Il personale che segue il programma fa da filtro e ci supporta con diverse modalità. Quindi è come se avessimo tanti sotto-team che non fanno direttamente parte del team di CDP Venture Capital ma che a tutti gli effetti sono partner del programma in quanto hanno gli stessi interessi, allineati sia a livello economico che a livello di operatività. Siamo partiti con la consapevolezza che nel nostro Paese, specialmente in alcuni settori, non ci fossero molti operatori che facessero questo lavoro in maniera strutturata. Proprio per questo abbiamo deciso di optare per un modello che coinvolgesse anche le principali piattaforme estere che fanno start up, per portare *expertise*. L'obiettivo è che a tre anni dall'avvio ci sia uno scambio di conoscenze per cui gli operatori italiani, che magari sono partiti un po' indietro, possano apprendere le migliori metodologie e poi siano anche loro maturi per poter gestire un programma.

Una curiosità finale: nel dibattito internazionale emergono posizioni che auspicano il superamento del modello "ad imbuto" adottato da incubatori e acceleratori per selezionare una singola startup da scalare, a favore di modelli che investano invece sulla scalabilità di sistema nel suo complesso. Sono solo riflessioni interessanti o al vostro interno ci sono sperimentazioni che vanno in questa seconda direzione?

CDP Venture Capital è una sorta di ombrello sotto il quale ci sono diverse altre realtà con una strategia di apertura nei confronti di tutti gli aspetti del mondo startup per cercare di svilupparle. Ovviamente recepiamo tutti i modelli, anche i più alternativi, per capire dove possiamo migliorare e aggiustare il tiro. Chiaramente la logica di fondo è quella del *corporate venture capital* per cui diciamo che in futuro, anche grazie all'incremento dei fondi e alla maggiore strutturazione di sistemi come la rete di acceleratori, si potrà creare un ambiente più favorevole per testare nuovi modelli.

Dall'imbuto all'aggregazione: come si può cambiare la logica dell'innovazione sui problemi complessi

Una riflessione ad ampio spettro con uno dei maggiori esperti di innovazione strategica, con cui abbiamo provato a capire come si possano rafforzare processi di governance che sono alla base dello sviluppo delle piattaforme.

Conversazione con Giulio Quaggiotto

Tutto ciò che è "piattaforma" costituisce un argomento di particolare rilevanza all'interno del dibattito sull'innovazione sociale. Si tratta ben più di un dispositivo tecnologico - e forse anche di un diverso modello organizzativo - perché porta con sé una molteplicità di questioni di ordine politico-culturale. Viste in quest'ottica le piattaforme diventano un tema, oltre che di ricerca, anche di advocacy, sollecitando così l'adozione di nuove strategie e politiche a loro volta basate su nuovi schemi di elaborazione. Per comprendere se le piattaforme, di welfare in particolare, possono effettivamente svolgere un ruolo di game-changer abbiamo parlato con una persona di riferimento per quanto riguarda l'innovazione e le sue implicazioni sociali.

Dalla nostra mappatura ci aspettavamo, in un'ottica di innovazione sociale, che le piattaforme veicolassero relazioni anche tra pari, relazioni comunitarie come nelle logiche di sharing economy. Invece abbiamo visto che questa dimensione non c'è, sicuramente non tra gli utenti, soprattutto nell'ambito sanitario. Mentre invece c'è qualcosa, ma di molto debole, a livello di comunità professionale, ad esempio tra gli psicologi. Sembra quindi esserci una separazione abbastanza netta tra mondo della partecipazione e mondo del matching dei servizi. Cosa ne pensi?

Da un certo punto di vista non mi sorprende, perché spesso la tecnologia riflette un intento ideologico. Se la piattaforma è stata disegnata con una logica transazionale, che fa semplicemente incontrare domanda e offerta è difficile che possa favorire il peer-to-peer o generare relazioni completamente nuove al suo interno. Magari la tecnologia delle piattaforme si assomiglia, ma in realtà se l'intento è costruire processi che facilitano svariate iniziative intorno a uno scopo, è una cosa ben diversa rispetto al matching tra domanda e offerta. Quello che sarebbe interessante capire nell'ottica dell'innovazione è quel che succede nelle piattaforme quando le persone che ad esempio hanno la stessa malattia iniziano a incontrarsi fra di loro e a creare gruppi in cui, soprattutto se la malattia non è molto diffusa, iniziano a immaginare e trovare soluzioni che possono essere legittimate dal sistema sanitario ufficiale.

Su questo tema abbiamo mappato piattaforme che hanno un design che non permette la comunicazione tra i pazienti, forse perché sono legate ad esempio alla ricerca di un secondo parere medico a fronte di diagnosi gravi. Mi sembra che questo tipo di esigenze così stringenti rendano difficile attivare meccanismi peer-to-peer. Qual è il tuo giudizio in merito?

Questa è una dimensione interessante. Le piattaforme di *peer-to-peer* fra i malati nascono spesso perché nel servizio sanitario classico è difficile avere tempo per confrontarti con il medico, anche se hai una malattia cronica. Eppure il malato è sempre a contatto con la sua malattia e, per certe patologie, in un certo senso, il malato è molto più in grado del dottore di percepire cosa funziona e cosa no. E se uno non riesce a confrontarsi col medico cerca altre persone che hanno la stessa preoccupazione. La piattaforma permette di cogliere il “valore aggiunto” del tempo che il malato passa con la malattia e permette di individuare soluzioni che magari la medicina non riconosce. O, ancora, le persone possono avere esperienze e competenze che possono rivelarsi utili. Ad esempio un ingegnere potrebbe costruirsi un gesso migliore di quello che ti fornisce il dottore e la piattaforma permette di condividere questa cosa con gli altri. E, come dicevo, si avviano così forme di apprendimento che aiutano anche il dottore, perché lui non può avere piena consapevolezza del contesto e delle tante cose che accadono nella vita del paziente, che invece confrontandosi può rendere più solide.

In questo senso sarebbe interessante individuare eventuali effetti spillover ai margini delle piattaforme, che si creano informalmente e inaspettatamente come nel caso dei gruppi di host di Airbnb che in autonomia si associano per ottimizzare la loro presenza nella piattaforma, anche con intenti di advocacy. Chissà se c'è un certo margine anche in piattaforme non troppo orientate nei confronti del peer-to-peer, di trovare comunque modalità per generare valore attraverso modalità collaborative non previste. Perché altrimenti la soluzione è costruire piattaforme radicalmente nuove, che by design siano orientate alla collaborazione tra pari...

Secondo me è una cosa fondamentale perché le dinamiche di cui stiamo discutendo dovrebbero essere aperte a cose che sono completamente inaspettate. Di solito se operi in un settore fortemente regolamentato, soprattutto se viene da un'organizzazione molto strutturata o da una amministrazione pubblica, l'imprevisto è una cosa che non puoi neanche contemplare. Non è “nelle regole”, ti causa un sacco di problemi. Invece bisognerebbe adottare sempre un'ottica di “design per le emergenze” per cose che accadono inaspettate. Mi viene in mente il caso della piattaforma Rockin'1000 che si è completamente riconfigurata per coordinare gli aiuti in occasione dell'alluvione in Emilia Romagna. Quando adotti queste logiche *peer-to-peer* devi essere aperto perché la gente ti porta in direzioni completamente inaspettate.

Un tema strettamente correlato è quello della governance: non abbiamo trovato niente di eclatante nella nostra indagine. Non ci sono ad esempio forme di platform cooperativism, neanche nelle esperienze promosse dal Terzo Settore o da imprese sociali. Forse è proprio una conseguenza legata al fatto che il welfare è molto regolamentato in alcuni suoi settori...

Questo mi stupisce un po' perché in altri contesti si assiste invece a una grande crescita di queste iniziative. Penso ad esempio alle tante esperienze di cittadinanza attiva digitale a Barcellona che ormai riescono a determinare importanti segmenti delle politiche urbane. Di nuovo, a fare la differenza possono essere scelte di management e di progettazione della piattaforma in determinati settori o ambiti, ad esempio guardando al ruolo più o meno preminente che possono assumere i dipartimenti IT o le *software house* rispetto agli operatori e alle organizzazioni del welfare. In altre parole, se hai persone tecniche molto brave ma che non conoscono le realtà sociali per cui stanno programmando questo rischia di creare problemi. Su questo un aiuto può venire dagli individui più orientati al cambiamento: "smanettoni" che si alleano con operatori sociali e attivisti ad esempio.

L'altro aspetto che abbiamo cercato di approfondire sono i processi di nascita e crescita di start-up che fanno piattaforme digitali di welfare "native". In questo senso abbiamo cercato di approfondire il ruolo di incubatori e acceleratori, cioè di strutture che accompagnano l'innovazione. Su questo punto cosa vedi dal tuo osservatorio? Quale effetto hanno gli ambienti nei quali nascono queste iniziative? In particolare hai intercettato nuove modalità per far nascere start-up che fanno innovazione sociale anche attraverso logiche di accompagnamento diverse?

Io vedo una forte reazione contro il modello *mainstream* degli acceleratori. La risposta alternativa, che non so quanto sia forte in Italia, si sta costruendo intorno alla nozione, ancora però piuttosto vaga, di *System Investing*: se devi investire nel trasformare un settore, l'idea dell'"imbuto" non funziona. Provo a spiegarmi meglio: si lancia una call che seleziona 500 startup, tra di esse ne "sopravvivono" 2 e poi una di queste scala e diventa l'unicorno; la piattaforma di successo. Ecco, questo modello non funziona. In particolare per i problemi sociali complessi. Io credo che non si tratta semplicemente di pensare a un modello alternativo agli acceleratori, ma a un modello alternativo alla logica di investimento. Invece dell'"imbuto" serve una logica di aggregazione. Per cui se è un problema veramente complesso in cui non ci sono solo dimensioni tecnologiche ma c'è una parte di regolazione normativa e politica, di intervento su comportamenti individuali e sociali, di modifiche profonde degli assetti organizzativi e di governance, allora credo sia meglio investire nel sistema e non su singole parti. Non investo quindi in start up settoriali con l'idea di selezionare la migliore. Mi muovo

invece con l'idea che queste realtà facciano sistema fra di loro e in qualche modo gli interventi sulla parte tecnologica rinforzino quelli sulla parte ambientale e sociale, strutturando un modo diverso di costruire dei programmi fin dall'inizio.

Questo approccio è molto interessante, ma gli investitori hanno poi le leve per agire su tutti questi livelli o preferiscono muovere una leva per poi creare impatto sulle altre?

Questa è la parte della governance. Ho in mente un'organizzazione che si è ripositionata più o meno secondo la citata logica di System Investing. Si chiama *Climate-KIC*, promossa dall'Unione Europea con 300 organizzazioni al suo interno che agiscono secondo un "*portfolio logic*". Non nel senso classico, finanziario, di *portfolio*, perché quello porta di nuovo a eliminare le realtà che sono più "rischiose", ma *portfolio* nel senso di comporre questi diversi investimenti in una logica di sistema.

Climate-KIC ha creato tutto un meccanismo che chiamano *Dynamic Portfolio Management* perché il principio da cui partono è di iniziare con una serie di interventi e finanziare un certo numero di start up o un certo numero di organizzazioni già esistenti per intervenire sul problema individuato. Ma siccome questo problema è spesso sistemico, molte volte, nonostante si faccia la migliore analisi di questo mondo, il rischio è di fallire o comunque scoprire cose nuove in ogni aspetto di questo sistema.

La sfida è costruire un meccanismo di governance che ti dica che cosa si sta imparando a diversi livelli dentro il tuo portafoglio, cosa si sta apprendendo attraverso tutti questi diversi investimenti in divenire. *TransCap Initiative* sta cercando di fare la stessa cosa; hanno un progetto iniziale a Melbourne e ne hanno un paio in Svizzera sul cambiamento climatico; stanno cercando di seguire questa logica e anche lì l'innovazione più grande è probabilmente proprio sulla governance.

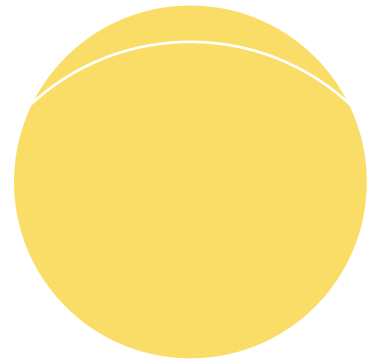
Chissà se in un Paese come il nostro, dove ci sono pochi attori e pochi soldi, questo modello può funzionare...

Di sicuro richiede un livello di fiducia tra le organizzazioni promotrici molto alto e questo forse è uno dei problemi dell'Italia. L'altro aspetto ovviamente è l'ottica a lungo termine perché se si vogliono affrontare sfide come il cambiamento climatico o la riorganizzazione del sistema sanitario di sicuro non sono sfide che si vincono in due anni, ma nemmeno in cinque anni. Invece questa è l'ottica classica dei progetti. Deve cambiare la logica perché oggi il tema è trovare persone e organizzazioni che siano disposte a fare investimenti che abbiano un orizzonte, chissà, di 20 anni. Non so se esiste un'organizzazione così in Italia. E in realtà non ne esistono molte neanche in giro per il mondo.

Mi viene in mente il caso della *Schmidt Foundation*, creata da Eric Schmidt di Google con l'Università di Chicago, che ha sostenuto un progetto che si chiama *Market Shaping Accelerator*. Parte dal principio che ci siano una serie di problemi di bene comune, come la necessità di sviluppare una nuova generazione di vaccini contro la prossima epidemia, dove per definizione il mercato fallirà perché non c'è un interesse comune a produrre vaccini a basso costo come abbiamo imparato con il Covid. Quindi questo progetto finanzia un acceleratore che cerca di cambiare gli incentivi nel mercato per ottenere public goods, cercando ad esempio di garantire che 20 Governi siano allineati nel dire "lo compriamo". In questo modo riduci i costi dello sviluppo e dopo lo qualifichi però come bene comune per tutti quelli che lo producono. Qui si vedono gli impatti di grossi finanziamenti e tempi molto lunghi.

Questo richiama anche la questione degli ecosistemi d'innovazione che si creano a volte anche in maniera artificiale, diciamo, intorno a determinati investimenti e nei quali in qualche caso è coinvolta anche la società civile.

Lì si inserisce di nuovo il discorso tra l'imbuto e il *layering*, cioè se hai un luogo dove si possono aggiungere diversi strati di investimento, dipende da come lo progetti, in particolare guardando alla capacità sistemica. Anche in questo caso è una questione di design: può succedere che il sistema di forme spontaneamente ma è molto difficile, serve un minimo di intenzionalità e di scopo. In inglese si dice *small pieces loosely joined*, cioè lavorando sulle devianze positive si può creare un modello di collegamento leggero capace di cambiare il sistema. Per esempio c'è questa iniziativa che si chiama Gigaton Challenge che aggrega comunità che lavorano sulla riduzione della loro impronta carbonica. Attraverso l'attivazione di legami, anche deboli, tra nodi questa modo diventa un'esperienza molto più significativa.



Dopo l'esplorazione: 10 domande aperte per nuove agende di ricerca

CONCLUSIONI



CONCLUSIONI

Dopo l'esplorazione: 10 domande aperte per nuove agende di ricerca

A conclusione del progetto vengono ripresi i principali risultati di Weplat, riproponendoli in forma di apprendimenti e di più circostanziate domande di ricerca con l'obiettivo di aprire la fase "post esplorativa" della ricerca sulle piattaforme di welfare.

di Ivana Pais e Flaviano Zandonai

Le piattaforme digitali, come spiegavamo nel contributo di apertura di questa pubblicazione, sono sempre più importanti per trovare, confrontare e usare servizi di cui abbiamo bisogno. Oggi, infatti, le usiamo ad esempio per ordinare una cena, vedere un film, comunicare con gli amici, prenotare un viaggio o incontrare un partner.

Le piattaforme negli ultimi anni hanno iniziato ad avere una crescente importanza anche nel settore del welfare, dove l'affermarsi di nuovi bisogni sociali e l'aumento delle diseguaglianze hanno fatto emergere la necessità di individuare strade innovative per farvi fronte. La mappatura e i casi studio realizzati nell'ambito del progetto WePlat hanno consentito di conoscere meglio questo fenomeno, peraltro in una fase di sviluppo estremamente dinamica e quindi ancora aperta a diversi esiti.

Per questa ragione pensiamo sia utile chiudere questo contributo proponendo 10 domande chiave la cui formulazione contiene i principali apprendimenti del progetto e, al tempo stesso, delinea nuove domande di ricerca che ci sembrano più circostanziate rispetto agli intenti esplorativi da cui ha preso le mosse, ormai tre anni fa, il progetto.

Le risposte potranno venire da nuovi progetti di ricerca ma, come dimostrano le conversazioni riportate nelle pagine precedenti, anche da un più ampio confronto con operatori e manager del welfare, designer digitali, *policy maker*, cittadini attivi, soggetti finanziatori, strutture di accompagnamento, ecc.. Un insieme variegato di addetti ai lavori che già si configura come un ecosistema che crediamo sia in grado di inaugurare e direzionare una nuova fase di sviluppo del welfare digitale in piattaforma nel nostro Paese.

1. L'importanza dell'imprinting

Le piattaforme di welfare rispecchiano il contesto in cui sono state progettate. I provider di welfare aziendale nascono venti anni fa, incorporando le logiche delle piattaforme di *e-commerce* di quel periodo, basate su una vetrina di servizi. Nonostante le numerose *release*

successive, queste piattaforme mantengono una sorta di *imprinting*, che hanno trasmesso anche alle piattaforme di welfare territoriale. Un caso interessante riguarda il [Terzo Settore che si è avvicinato al mondo delle piattaforme](#) con l'obiettivo di creare un'offerta diretta di welfare aziendale. Poi, anche a causa della pandemia, ha ampliato il proprio raggio di azione e ha creato quelle che oggi definiamo piattaforme territoriali che replicano le vetrine del welfare aziendale. Ma ancor più le piattaforme che abbiamo definito di welfare digitale nate negli ultimi anni hanno preso a modello le piattaforme di *matching* che hanno successo in altri settori, come Uber o Airbnb. Come in questi settori, anche nel welfare molte piattaforme nate come [B2C](#) (cioè dirette ai consumatori) stanno ora integrando approcci [B2B](#) (cioè rivolte ad altri soggetti "business"). Nella costruzione di questi legami inter-organizzativi, le piattaforme mostrano una preferenza nei confronti di altre aziende piattaforma. Questo potrebbe determinare l'emergere di nuovi ecosistemi digitali.

Con il rafforzarsi degli scambi tra piattaforme di welfare aziendale, territoriale e digitale i meccanismi imitativi porteranno alla costruzione di un unico campo organizzativo o continuerà a prevalere l'imprinting legato a un particolare settore o soggetto promotore?

2. Non solo uberizzazione

Se Uber ha ispirato il design delle piattaforme in altri settori, i servizi di cura presentano elementi distintivi per cui [non si può parlare di "uberizzazione del welfare"](#). In Italia, non c'è una piattaforma che detenga il monopolio dei servizi alla persona. Al contrario, si registra una certa frammentazione dell'offerta, con [127 piattaforme](#) che offrono servizi nell'ambito dell'assistenza socio-sanitaria, educazione e cura dell'infanzia, salute fisica e mentale. Quasi tutte le piattaforme sono nate in Italia e spesso presentano tratti di radicamento territoriale. La questione della tutela dei diritti dei lavoratori è meno rilevante rispetto ad altri settori, perché nelle piattaforme di welfare territoriale i servizi vengono offerti da organizzazioni del Terzo Settore, da cui dipendono contrattualmente gli operatori mentre nelle piattaforme di welfare digitale prevalgono le professioni regolate attraverso ordini professionali. La questione della protezione e tutela dei lavoratori mantiene la propria centralità solo nelle piattaforme di welfare digitale che intermediano servizi offerti da lavoratori non iscritti agli ordini (per esempio, gli assistenti domiciliari).

La presenza di una pluralità di piattaforme di welfare verrà superata con il raggiungimento di una maggiore maturità del settore o rimarrà connaturata ai servizi offerti?

3. Le piattaforme non sono strutture piatte

La retorica della disintermediazione ci ha ingannati: le piattaforme hanno un ruolo fondamentale nell'intermediare le relazioni tra chi le utilizza. Le piattaforme possono creare mercati, reti e persino [gerarchie](#). I professionisti della cura abituati a lavorare in autonomia o in piccoli studi associati possono trovarsi all'interno di strutture organizzate attraverso gerarchie anche piramidali. Il caso più interessante è quello delle piattaforme per consulenze psicologiche online, che hanno avuto una forte diffusione dopo la pandemia. Ci sono piattaforme che organizzano il lavoro di migliaia di psicologi e psicoterapeuti, introducendo ruoli di coordinamento e supervisione. Queste piattaforme si muovono dunque all'incrocio tra diverse logiche: la logica di piattaforma (con i suoi tratti distintivi: l'apertura, la logica di rete, la centralità del consumatore), la logica professionale (in qualche caso regolata anche attraverso ordini) e la logica di cura (che attribuisce centralità alla relazione e al valore generato dal lavoro essenziale di riproduzione e mantenimento della vita umana).

La presenza di logiche diverse, potenzialmente contraddittorie, rappresenta un elemento di irrisolutezza nel campo del welfare o una peculiarità che contribuisce a ridefinire, almeno in parte, ciò che definiamo "piattaforma"?

4. Nelle piattaforme di welfare non sempre ci sono servizi di welfare

Nelle piattaforme di welfare, soprattutto di [welfare aziendale](#), l'offerta di servizi di cura alla persona appare in minoranza, a volte netta, rispetto a trasferimenti monetari in forma di buoni spesa e altri [fringe benefit](#). Una componente, quest'ultima, che risulta difficile da scalzare da parte dei produttori di servizi perché sempre più radicata nei modelli di consumo degli utenti grazie anche alla presenza preponderante di piattaforme di *e-commerce* che consentono di convertire facilmente le risorse economiche messe a disposizione. Certo anche i buoni possono essere spesi per l'acquisto di servizi riconducibili a una qualche concezione di "welfare", però è altrettanto vero che spesso tali prestazioni si collocano ai margini o al di fuori di quel paniere di offerta che viene definito e "certificato" dalla Pubblica Amministrazione come protezione sociale.

In un settore che è ampiamente regolato da politiche pubbliche, come si può intervenire per favorire l'intermediazione di veri e propri servizi sociali attraverso le piattaforme?

5. Il copia e incolla non basta

La tendenza all'allungamento e alla diversificazione della filiera dei servizi di welfare nelle piattaforme non è riconducibile al solo effetto traino esercitato dai buoni spesa ma anche alle scelte dei provider dei servizi, in particolare di quelli che operano nei settori più consolidati

del welfare “analogico”. Il trasferimento *sic et simpliciter* della loro offerta dai quasi mercati pubblici (con le loro tassonomie, descrizioni, criteri di erogazione) alle piattaforme digitali si sta rivelando più complicato del previsto soprattutto in termini di allargamento del bacino di utenti consumatori. Ecco quindi una rincorsa, potenzialmente generativa ma certamente faticosa, ad arricchire l’offerta agendo sia all’interno delle organizzazioni fornitrici – che mettono a valore servizi fin qui non considerati o marginali – sia sollecitandola e organizzandola da provider esterni che vanno comunque accreditati per evitare la polverizzazione dei sistemi di offerta.

Su quali basi avviene la trasformazione digitale delle piattaforme di welfare? In che modo essa riguarda non solo la riprogettazione di singole attività ma anche il loro raggruppamento in cluster da cui scaturisce una diversa impostazione dei sistemi di welfare?

6. Il ritorno del segretariato sociale

Oltre ai servizi, nelle piattaforme di welfare si sta sempre più manifestando una ulteriore e tipica declinazione del welfare, ovvero quella che con un termine *âgè* si potrebbe definire segretariato sociale. Si tratta di sistemi informativi che orientano, e a volte abilitano, i cittadini nella scelta dei servizi colmando le ben note (e strutturali) asimmetrie informative che caratterizzano questo campo. Un *layer* sempre più importante che sta diventando un’area di business – basti pensare alle [startup](#) che fanno da broker per l’accesso ai vari “bonus” riconosciuti in particolare in questi ultimi anni – e di innovazione tecnologica, ad esempio grazie a chatbot di intelligenza artificiale e *wizard* che decodificano i bisogni e cercano di fare *matching* con l’offerta. Da questi servizi può anche passare il recupero della vocazione professionale di operatori che criticano la mercificazione dei servizi veicolati attraverso piattaforme di puro *e-commerce*.

Come si posizioneranno le piattaforme tra tendenze in qualche modo “manipolatorie” rispetto alla domanda e, all’opposto, le possibilità offerte da questi stessi strumenti per rilanciare l’advocacy? Come è possibile rendere questi ambienti più accoglienti visto che attualmente si configurano come marketplace piuttosto “freddi”? Che ruolo giocano gli utenti, nell’addomesticare e appropriarsi delle piattaforme?

7. Se il back conta più del front

Può sembrare quasi un paradosso ma in alcuni casi le piattaforme di welfare vengono usate soprattutto come sistemi gestionali interni piuttosto che come interfaccia verso [utenti](#) e più vasti contesti territoriali. Servono più ai provider, ad esempio per orientarsi all’interno di complessi sistemi di regolazione da cui dipendono l’accesso ai servizi e le loro modalità di erogazione. Nel welfare territoriale questo può dipendere dal fatto che la piattaforma si innesta su procedure non ancora digitalizzate (passaggio da supporti analogici a digitali), con situazioni

di duplicazione tra cartaceo e digitale, che rallentano la vera e propria digitalizzazione (impiego di tecnologie digitali per cambiare processi e pratiche organizzative) introducendo così fenomeni di resistenza da parte degli operatori. In altri casi, può invece essere funzionale alla costruzione di nuovi ecosistemi a livello locale.

In questa prospettiva, la standardizzazione delle procedure favorirà l'ingresso di nuovi attori nell'ecosistema o, al contrario, cristallizzerà i rapporti di forza già esistenti?

8. La comunità conta più della community e il digitale si radica nei territori

Nelle piattaforme che abbiamo analizzato, le community digitali sono ancora poco sviluppate. In quelle territoriali il passaparola tra utenti e le relazioni dirette con gli operatori guida ancora il processo di scelta e fruizione del servizio. Queste piattaforme si basano su logiche di fiducia interpersonale veicolate attraverso relazioni preesistenti all'esperienza nella piattaforma in quanto parte di altre forme comunitarie e spesso non prevedono meccanismi reputazionali o spazi di interazione diretta in piattaforma. Tra le piattaforme digitali si registra qualche esperienza – ancora limitata – di coltivazione di *community* ma riguarda quasi esclusivamente i professionisti e non gli utenti. Anche nelle piattaforme che erogano servizi online, il territorio conta: gli utenti risiedono prevalentemente al Nord Italia, mentre gli operatori sono distribuiti anche nel Centro e Sud Italia. Queste dinamiche dipendono, da un lato, dall'alfabetizzazione – culturale, più che funzionale – al digitale e dal persistente dualismo Nord-Sud nel mercato del lavoro italiano.

Quale rapporto costruire tra comunità professionali tradizionali (associazioni, ordini, scuole ecc.) e le nuove community professionali digitali? Quale ruolo possono giocare le community di utenti in questi servizi? Come evitare che l'offerta di servizi digitali anziché rappresentare un'opportunità per i territori che presentano una minore dotazione di servizi vada a rafforzare ulteriormente le disuguaglianze pre-esistenti?

9. La policy passa dai dati

Nelle piattaforme di welfare riprende forma un ulteriore elemento tipico di questo ambito ovvero la dimensione di policy, che solitamente si declina in senso meramente programmatico, cioè con intenti di coordinamento e di crescita incrementale. Da questo punto di vista le piattaforme di welfare iniziano ad agire come strutture di supporto mettendo a disposizione una loro importante risorsa ovvero i dati. Importante perché fruibile “in corso d'opera” (e non *ex post* come succede con banche dati generati offline) e perché spesso riguarda ambiti e fruitori che sfuggono ai sistemi informativi tradizionali. In questo modo le piattaforme di welfare possono contribuire ad alimentare, e forse anche a guidare, un vero e proprio design strategico che

peraltro non riguarda solo i servizi sociali in senso stretto, ma lo sviluppo socioeconomico a più ampio raggio. Tutto ciò assecondando un approccio che riconosce nel welfare un vettore di nuovi modelli di sviluppo, in particolare a livello locale e con intenti trasformativi.

Come passare da modelli basati sull'estrazione di valore dai dati prodotti dagli utenti a logiche di condivisione e redistribuzione del loro valore anche per alimentare nuovi modelli di policy making?

10. Le piattaforme come bene collettivo locale

Nelle piattaforme di welfare la dimensione della *governance* appare poco rispondente rispetto alle sfide di sviluppo fin qui delineate ovvero diversificazione dei sistemi di offerta, contributo in termini di orientamento ed *empowerment* della domanda e qualità dei processi di *policy making*. Ma se queste tre dimensioni crescessero in termini di rilevanza agli occhi dei diversi *stakeholder* allora la questione di “chi sono” le piattaforme non solo in termini strettamente proprietari ma di senso di appartenenza e quindi di interesse a determinarne le scelte di sviluppo e di investimento crescerebbe di rilevanza. E così molte di queste piattaforme oggi considerate beni strumentali potrebbero configurarsi come asset comuni riconosciuti da una pluralità di interlocutori che li “abitano” come fruitori, erogatori, finanziatori, *developer*.

Quale riorientamento strategico dei gestori e quali politiche di regolazione sono necessarie per progettare e coltivare piattaforme intese come beni collettivi locali?

Le persone che hanno contribuito al Quaderno

Francesco Bonifacio è assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Sociologia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e docente di Sociologia dei Consumi presso lo stesso Ateneo. Ha pubblicato il libro "Fare il rider: pratiche, saperi e traiettorie di una professione emergente" per Mimesis Edizioni.

Stefana Broadbent è un'antropologa della tecnologia che da vent'anni studia le pratiche digitali quotidiane. È Professore Associato al Politecnico di Milano nel Dipartimento di Design. Ha diretto il centro di Collective Intelligence di Nesta e il Master in Digital Anthropology a UCL a Londra. Scrive sui processi di attenzione.

Giovanni Fosti è Associate Professor of Welfare and Social Innovation presso SDA Bocconi School of Management ed è Professore a contratto di "Economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche" dell'Università Bocconi. Già Presidente di Fondazione Cariplo, è oggi Presidente dell'Impresa Sociale Fondo per la Repubblica Digitale.

Marta Mainieri è esperta di community design, di innovazione nei modelli di business a piattaforma e di *sharing economy*. Fondatrice di Collaboriamo, organizzazione che dal 2013 si occupa di servizi collaborativi con un focus speciale sul *community design*, è autrice di *Community Design* (Egea, 2023), di *Community Economy* (Egea, 2020), e di *Collaboriamo* (Hoepli, 2013). È inoltre ideatrice del primo metodo focalizzato sul *community design* e del suo *toolkit*.

Stefano Molino laureato in Ingegneria Gestionale, PhD in Ingegneria Gestionale con specializzazione in Finanza e Innovazione, MBA a The Anderson School of Management (University of California), è esperto di venture capital. Ha lavorato dapprima in una società finanziaria (Piemontech) e poi in un primario fondo di venture capital (Innogest). Oggi è il responsabile del Fondo Acceleratori di Cassa Depositi e Prestiti.

Ivana Pais è professoressa ordinaria di Sociologia economica nella facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore. Studia l'economia e il lavoro di piattaforma. È direttrice di TRAILab, Transformative Actions Interdisciplinary Laboratory dell'Università Cattolica.

Giulio Quaggiotto è stato fino a poco tempo fa Responsabile dell'Innovazione Strategica presso UNDP il Programma delle Nazioni Unite per lo sviluppo, e la sua carriera include esperienze presso Climate KIC, Nesta, WWF e la Banca Mondiale, tra gli altri. È stato anche il responsabile del Jakarta Lab dell'UN Global Pulse, un'iniziativa di innovazione di punta del Segretario Generale delle Nazioni Unite sui big data per le politiche pubbliche. Il suo lavoro più recente si è concentrato sulla trasformazione dei sistemi. È un MIT Research Fellow con un focus sull'innovazione guidata degli utenti e un Policy Fellow presso l'UCL - Institute for Innovation and Public Purpose (IIPP).

Martina Visentin è ricercatrice in Sociologia dei processi culturali e comunicativi presso l'Università di Padova, Dipartimento di Scienze Politiche, Giuridiche e Studi Internazionali (SPGI). I suoi interessi di ricerca convergono sulle culture del welfare locale, le transizioni alla vita adulta e le trasformazioni culturali. Fra le sue ultime pubblicazioni: (2022) *La collaborazione tra i servizi sociali e per l'impiego* in Gori, C. (a cura di) *Le politiche del welfare sociale*, Milano, Mondadori e (2023, in corso di pubblicazione) con Thomas Hylland Eriksen, *Acceleration and Cultural Change. Dialogues from an overheated world*, Springerbriefs.

Letizia Zampino è Dottoressa di ricerca in Scienze Sociali Applicate. È docente a contratto di "Ricerca sociale sulla comunicazione e i media" presso l'Università di Roma "La Sapienza". I suoi interessi di ricerca riguardano gli studi sociali sulla scienza e la tecnologia (STS), con particolare riferimento alle pratiche di comunicazione e datificazione della salute e del benessere nella vita quotidiana.

Flaviano Zandonai, laureato in Sociologia, ha lavorato per oltre un decennio nei consorzi della cooperazione sociale italiana prima di dedicarsi all'attività di ricerca e formazione. I suoi interessi di ricerca riguardano la specificità del fenomeno della cooperazione sociale italiana, gli studi sulla rigenerazione degli asset comunitari e le forme di finanziamento all'impresa sociale. Attualmente è Innovation manager del Consorzio nazionale Cgm.



 www.secondowelfare.it

 info@secondowelfare.it



Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche
Università degli Studi di Milano
Via Conservatorio, 7
20122 • Milano