



Work Package 1 – Report 4

Le piattaforme di welfare. Le interviste ai testimoni privilegiati

Cecilia Manzo, Ivana Pais, Rebecca Paraciani

Febbraio 2022

Un progetto promosso da:



Partner di progetto:



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

collaboriamo



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA



Indice

1.	Introduzione	3
2.	Piattaforme di welfare aziendale, territoriale e digitale.....	5
2.1	Le piattaforme di welfare aziendale	5
2.2	Le piattaforme di welfare territoriale	8
2.3	Le piattaforme di welfare digitale	9
3.	Modelli di servizio: <i>marketplace</i> vs <i>sharing</i>	12
3.1	I modelli di servizio nelle piattaforme di welfare aziendale.....	13
3.2	I modelli di servizio nelle piattaforme di welfare territoriale.....	15
3.3	I modelli di servizio nelle piattaforme di welfare digitale	17
4.	Attori e territori	18
4.1	Attori e territori delle piattaforme di welfare aziendale	18
4.2	Attori e territori nelle piattaforme di welfare territoriale	20
4.3	Attori e territori nelle piattaforme di welfare digitale	21
5.	Osservazioni conclusive e nuove piste di indagine	22
	Allegati	24
	Bibliografia	26

1. Introduzione*

In questo report viene presentata un'analisi delle informazioni e delle opinioni raccolte attraverso interviste ai testimoni privilegiati rispetto al welfare di piattaforma.

Nel report 1 e 2, a cui si rimanda per approfondimenti, abbiamo identificato come oggetto della nostra ricerca le piattaforme settoriali di tipo *lean labour based*, sia *web-based* che *location-based*, che operano nei seguenti ambiti: i) assistenza sociosanitaria; ii) educazione e cura dell'infanzia; iii) salute. La prospettiva interpretativa adottata è quella dell'analisi delle piattaforme di welfare come nuovo modello nell'organizzazione dei servizi di welfare.

Il progetto su cui è basata la presente ricerca aveva ipotizzato che la distinzione tra piattaforme ad accesso diretto e ad accesso indiretto lato utenti/clienti rappresentasse il criterio più rilevante di differenziazione interna al settore.

La mappatura delle piattaforme (si veda report 2 *Mappatura delle piattaforme digitali di welfare in Italia*) ha evidenziato processi di ibridazione, con l'emergere di piattaforme che gestiscono contemporaneamente l'accesso diretto e indiretto dei beneficiari.

L'analisi delle interviste ai testimoni privilegiati, come vedremo nel dettaglio di seguito, ha messo in luce un altro aspetto: la rilevanza della distinzione tra accesso diretto e indiretto anche lato fornitori di servizi.

Questo porta a identificare tre tipi di piattaforme sulla base delle logiche di accesso:

- Le piattaforme aziendali: ad accesso indiretto sia lato clienti (i lavoratori delle aziende) sia lato fornitori (selezionati dalla piattaforma, in accordo con l'azienda, anche su segnalazione dei lavoratori). Tra le nostre piattaforme, si segnala per esempio: Eudaimon, Jointly, Welfare4You ecc.
- Le piattaforme territoriali, promosse da amministrazioni pubbliche e terzo settore: ad accesso indiretto lato fornitori e ad accesso sia indiretto (cittadini in carico ai servizi sociali) che diretto (tutti i cittadini) lato beneficiari. Tra le nostre piattaforme, si segnala per esempio: WeMi, Welfare X ecc.
- Le piattaforme digitali, ad accesso diretto sia lato clienti sia lato fornitori di servizi. Tra le nostre piattaforme, si segnala per esempio: Babysits, Unobravo, TopDoctors, Netmedicare ecc.

Tab. 1.1. Classificazione delle piattaforme di welfare sulla base delle logiche di accesso

<i>Piattaforme di welfare</i>	<i>Beneficiari</i>	<i>Fornitori di servizi</i>
Aziendale	accesso indiretto	accesso indiretto
Territoriale	accesso diretto o indiretto	accesso indiretto
Digitale	accesso diretto	accesso diretto

Un primo nucleo di intervistati è stato individuato a partire dagli autori delle pubblicazioni analizzate nel report di analisi della letteratura. Gli altri intervistati sono stati segnalati attraverso la tecnica *snowball*, nel periodo che va da giugno 2021 a febbraio 2022.

Questa tecnica di campionamento ha confermato la distinzione del campo di indagine in aree autonome tra loro. Le segnalazioni dei testimoni privilegiati hanno portato alla costruzione di due liste separate tra esperti di welfare aziendale e di welfare territoriale e, in generale, all'individuazione di pochi nominativi di riferimento per ogni area, rispetto ai quali si è riscontrata ampia convergenza delle segnalazioni. Abbiamo integrato le interviste ai testimoni

* Sebbene questo report sia il frutto di un lavoro comune, a Ivana Pais sono attribuiti i paragrafi 1, 2, 3, 5 e a Cecilia Manzo il paragrafo 4.

privilegiati con le considerazioni generali emerse durante le prime interviste ai manager di piattaforme di welfare aziendale e territoriale.

Per le piattaforme di welfare digitale non è stato possibile individuare esperti a partire dalla rassegna della letteratura. Come vedremo, queste piattaforme costituiscono un ambito di imprenditorialità ancora in fase di startup, con scarse relazioni tra gli attori. Abbiamo dunque utilizzato le prime interviste ai manager delle piattaforme per raccogliere informazioni anche su questo gruppo di piattaforme.

Le interviste sono state effettuate in videoconferenza. Fanno eccezione due testimonianze, raccolte nell'ambito seminari interni, che hanno coinvolto tutti i ricercatori del progetto. In allegato si riporta l'elenco delle interviste prese in esame in questo report¹.

Le interviste sono state sbobinate e analizzate da gruppo di ricerca. Nel testo che segue, in alcuni casi sono state integrate con riferimenti alle pubblicazioni degli intervistati citate durante le interviste. Per un'analisi più generale della letteratura sui temi della ricerca si rimanda al report 1 "Le piattaforme italiane di welfare. Una rassegna della letteratura".

Il report è organizzato in quattro paragrafi. Nel prossimo paragrafo si ricostruisce la storia e l'evoluzione dei diversi tipi di piattaforma di welfare. Nel terzo, si identificano alcune questioni utili all'analisi del loro modello organizzativo e di servizio. Il quarto paragrafo si sofferma sulla dimensione territoriale e sugli attori del welfare in piattaforma. Infine, nelle conclusioni si sintetizzano i principali risultati per identificare le loro implicazioni rispetto al disegno della ricerca del progetto.

¹ Esprimiamo un sentito ringraziamento agli intervistati per la disponibilità a collaborare alla ricerca, per il tempo dedicato all'intervista e per le informazioni condivise con i ricercatori.

2. Piattaforme di welfare aziendale, territoriale e digitale

2.1 Le piattaforme di welfare aziendale

Il welfare di piattaforma nasce come welfare ad accesso indiretto, veicolato dalle imprese. Le prime piattaforme italiane di welfare aziendale hanno fatto la loro comparsa all'inizio del secolo: Eudaimon nel 2002 e Muoversi nel 2006 (poi rinominata Easy Welfare e nel 2019 acquisita dalla francese Edenred).

A partire dal 2018, annualmente Pesenti e Scansani realizzano per Altis un report sul mercato dei provider attivi in Italia (Altis 2018, 2019, 2020, 2021). Questo report definisce il welfare aziendale come un “particolare (e innovativo) mercato delle prestazioni e/o dei *benefit* monetari finalizzati a produrre risposte ad alcuni specifici bisogni (di natura sociale e, in modo estensivo, relativi al benessere personale e/o familiare) delle lavoratrici e dei lavoratori dipendenti del settore privato” (Altis 2018, p. 2).

La distinzione tra prestazioni (modalità diretta) e benefit monetari (modalità indiretta o rimborsuale) è fondamentale per la nostra ricerca, che prende in esame solo il welfare aziendale di tipo prestazionale ed esclude quello rimborsuale. Allo stesso modo, nella nostra indagine prendiamo in considerazione solo i bisogni di natura sociale e non quelli che, nella definizione, vengono definiti bisogni relativi al benessere personale e/o familiare (come, per esempio, i servizi legati ad attività ludico/espressive o sportive).

L'aggiornamento del *report* Altis 2021 censisce 104 *provider*, di cui solo 9 sono stati inclusi nella nostra mappatura (vd report 2 *Mappatura delle piattaforme digitali di welfare in Italia*): Day, DoubleYou, Edenred, Eudaimon, Jointly, TreCuori, Welfare X, Welfare4You, Well Work. Abbiamo considerato solo le piattaforme che consentono l'accesso a servizi di welfare nei tre settori oggetto di indagine della ricerca WePlat (assistenza sociosanitaria, educazione e cura dell'infanzia, salute), mentre abbiamo escluso le piattaforme di *flexible benefit* che, pur operando in questi settori, effettuano esclusivamente rimborsi di beni e servizi acquistati dal lavoratore fuori piattaforma (es. acquisto libri di testo o pagamento della retta dell'asilo nido). Le piattaforme che abbiamo incluso nella nostra mappatura hanno dunque rapporti diretti con operatori che, a seguito di una convenzione, mettono a disposizione servizi che vengono acquistati dal provider per conto del datore di lavoro sulla base di un mandato senza rappresentanza.

I servizi presi in esame rappresentano solo una parte delle prestazioni erogate attraverso le piattaforme di welfare aziendale. Sono il cuore “sociale” di quello che un intervistato ha definito il “welfare aziendale fiscale” che a sua volta rappresenta solo una parte dei complessivi possibili interventi di “welfare organizzativo”, ossia l'insieme delle azioni messe in campo dalle aziende per favorire il benessere dei lavoratori che includono la flessibilità degli orari di lavoro, l'incremento delle ore per i permessi retribuiti finalizzati alla conciliazione vita-lavoro (esigenze legate alla genitorialità e ad altri carichi di cura), servizi di *concergerie* (il cosiddetto maggiordomo aziendale), ecc. Il welfare aziendale affonda le sue radici nei modelli di paternalismo industriale della seconda metà dell'Ottocento. Questo approccio paternalistico è ormai da tempo superato dalla collocazione delle prassi di welfare aziendale all'interno di strategie di *people management* i cui obiettivi sono orientati al miglioramento della produttività, della qualità degli ambienti di lavoro e delle performance, che più intervistati auspicano possano diventare oggetto di valutazione anche in termini di misurazione del valore prodotto rispetto all'investimento aziendale che finanzia le iniziative. A questo si collega anche l'attenzione verso forme di certificazione della qualità delle piattaforme che siano però

svincolate da logiche di “mercato della certificazione” e siano guidate da logiche dal basso, orientate alla costruzione di fiducia.

Il welfare aziendale fiscale ha ricevuto notevole impulso a seguito di alcuni interventi normativi che hanno ampliato la gamma dei servizi la cui fruizione non costituisce reddito imponibile ai fini contributivi e di tassazione. Tra questi interventi assume particolare rilievo la Legge 208/2015 (Legge di Stabilità per il 2016) che ha introdotto la possibilità di convertire - a scelta del lavoratore ed ove ciò sia previsto dalla contrattazione di secondo livello - la quota variabile della retribuzione associata ai Premi di Risultato (PdR). Un’ulteriore spinta è derivata, durante la fase emergenziale della pandemia, dal raddoppio della soglia di esenzione fiscale associata ai cd. fringe benefit, passata da 258 a 516 euro con riferimento agli anni 2020 e 2021. Questa cifra viene spesso erogata attraverso buoni benzina e *gift card* per effettuare acquisti sulle principali piattaforme di e-commerce, Amazon *in primis*. Questa misura è molto sfruttata, ma viene considerata dagli intervistati più un sostegno al reddito orientato all’incremento del potere d’acquisto dei cittadini che una misura di welfare aziendale in senso stretto.

Se le iniziative previste *on top* sulla retribuzione riguardano usualmente ampie categorie delle popolazioni aziendali che ne fruiscono con tassi tradizionalmente elevati, una criticità evidenziata dagli intervistati è invece ascrivibile al fatto che solo una quota ben più limitata di lavoratori usufruisce delle prestazioni di welfare aziendale quando queste derivino dalla conversione *in kind* di quote variabili della retribuzione (PdR), nonostante i vantaggi che tale conversione può sfruttare sul piano fiscale. Secondo un intervistato, il tasso medio di conversione tra i lavoratori aventi diritto è pari al 30%. Questo ha implicazioni rispetto alle attività di sensibilizzazione e accompagnamento messe in campo dagli attori del welfare aziendale, che approfondiremo nel paragrafo 3.

Le aziende che offrono servizi di welfare aziendale vengono definite “*provider*”, termine che esplicita il legame con la dimensione tecnologica e, al tempo stesso, la funzione di erogazione di servizio. È interessante rilevare la differenza rispetto alle piattaforme di welfare ad accesso diretto, dove il termine *provider* viene invece utilizzato dagli intervistati per indicare i fornitori di servizi che operano attraverso la piattaforma.

Un’altra questione lessicale riguarda le infrastrutture tecnologiche, che nel welfare aziendale vengono definite “portali” e non piattaforme, per inerzia rispetto alla fase in cui sono stati creati, quando ancora non si parlava di piattaforme. Questa definizione è coerente anche con il tipo di funzionalità abilitate attraverso l’infrastruttura tecnologica, che fanno più riferimento alla digitalizzazione dei servizi di gestione del cosiddetto “conto welfare” che non al *matching* tra domanda e offerta di servizi di welfare, tipico del modello piattaforma.

Il ricorso a strumenti digitali, soprattutto nei primi anni di diffusione dei portali di welfare aziendale, ha portato a riflessioni interessanti sulle modalità di superamento delle barriere all’accesso legate alla (mancata) alfabetizzazione digitale. Un ruolo scarsamente riconosciuto ai *provider* è quello di agenti di socializzazione al digitale. In alcuni casi, per esempio, hanno installato postazioni nelle aziende dalle quali i dipendenti potessero accedere direttamente al portale. Gli intervistati concordano nel ritenere che il *lockdown* pandemico abbia accelerato i processi di digitalizzazione, ma di certo questo non ha ancora comportato un pieno superamento dei problemi legati al *digital divide*.

Nonostante la sua centralità, il portale rappresenta solo uno dei servizi messi a disposizione dai provider, che nei casi più strutturati si occupano anche di consulenza e della realizzazione di analisi socio-demografiche per la progettazione del piano di welfare aziendale (PWA). Per queste ragioni, l’amministratore unico di Innova - il welfare 4.0 ha dichiarato di aver preso la decisione strategica e distintiva rispetto agli altri *provider* di separare la società di consulenza (Innova) da quella di gestione della piattaforma (TreCuori) e di coinvolgere più piattaforme nei progetti di welfare territoriale. La piattaforma viene presentata come uno tra i diversi servizi a disposizione e la società di consulenza è più libera di adottarla solo nelle situazioni in cui ne

ravvisi l'utilità. Anche altre piattaforme, pur senza separare l'attività di commercializzazione e gestione della piattaforma dall'attività di consulenza, sottolineano l'autonomia e, al tempo stesso, la complementarità tra i diversi processi e servizi, in una visione integrata del welfare aziendale.

Il report Altis (2018) ha proposto una classificazione dei *provider* di welfare aziendale che considera l'infrastruttura tecnologica come elemento distintivo. I *provider* sono definiti come operatori del settore del welfare aziendale che:

- i) dispongono di portali *web based* per la gestione operativa e la rendicontazione amministrativa dei PWA;
- ii) attraverso questi portali mettono a disposizione dei lavoratori delle aziende clienti l'accesso a un *menu* di beni, servizi e prestazioni previsto dal PWA attivato dall'azienda datrice di lavoro, compresi quelli derivanti dalla conversione, totale o parziale, dell'ammontare corrispondente all'eventuale PdR, ovvero che rendono disponibili idonei titoli di legittimazione (buoni e/o *welfare voucher*) con i quali accedere ai predetti servizi (sia direttamente, sia chiedendone il rimborso la cui gestione amministrativa è integralmente appaltata al *provider* stesso).
- iii) permettono che tali beni, prestazioni e servizi siano acquistabili o fruibili dai lavoratori delle aziende clienti utilizzando un *budget* di spesa (cd. "Conto Welfare") messo loro a disposizione in forza di una obbligazione giuridica vincolante (contrattazione aziendale o territoriale; in applicazione di CCNL di categoria; regolamento aziendale).

Pur consapevoli del dibattito sopra richiamato sul ruolo parziale dell'infrastruttura tecnologica nel welfare aziendale, nella nostra ricerca adotteremo questa definizione, perché coerente con l'obiettivo di analisi delle piattaforme di welfare.

Sulla base di due criteri di classificazione – la proprietà della piattaforma e il grado di specializzazione – gli Autori del rapporto Altis hanno individuato tre tipi di *provider*:

- il "*Provider* puro": proprietario di una piattaforma e unicamente attivo (dunque specializzato nella misura massima) nella vendita e nell'esecuzione di servizi di supporto alla gestione dei programmi di WA;
- il "*Provider* ibrido": proprietario di una piattaforma, ma concentrato su un diverso *core-business* rispetto al quale la gestione dei servizi di supporto al WA rappresenta un utile completamento della sua offerta complessiva (es. consulenti del lavoro, società di lavoro temporaneo ecc.);
- il "*Provider reseller*": non proprietario della piattaforma, concentrato su un diverso *core-business* (pur sempre sinergico con i servizi di gestione dei PWA, come banche, assicurazioni ecc.) e che, per poter competere nel settore di cui trattasi, ha stretto una *partnership* (con un *provider* "puro" o un *provider* "ibrido") in forza della quale agisce come se disponesse di una propria piattaforma (che in alcuni casi è anche "griffata" con il proprio *brand*). Appartengono a questa terza tipologia anche alcune società che agiscono in apparenza come *provider* "puri", ma che, in realtà, sono dei "*reseller* specializzati" in quanto unicamente attivi nella rivendita (sia pure con altro *brand*) del portale di un (vero) *provider* ("puro" o "ibrido" che sia).

Dei 104 *provider* censiti dagli Autori per il report curato da Altis (2021), 23 sono *provider* "puri", 23 sono "ibridi" e 58 sono di tipo "*reseller*". Le piattaforme prese in esame nella nostra mappatura sono *provider* puri, con l'eccezione di Day ed Edenred che sono *provider* ibridi (avendo come *core-business* l'attività di emissione di buoni pasto).

Una questione fondamentale emersa dalle interviste riguarda il fatto che i servizi di welfare aziendale possano favorire l'emersione del lavoro nero in un settore, quello della cura alla persona, in cui è particolarmente diffuso. Si tratta di un elemento di differenziazione rispetto alle piattaforme di welfare digitale che dichiarano di svolgere solo un ruolo di intermediazione

e per questo, non solo non agiscono come datore di lavoro, ma generalmente non si fanno carico della verifica della regolarizzazione del contratto. Un intervistato solleva il dubbio che la verifica della regolarità del contratto possa rappresentare un deterrente per lavoratori che non usufruiscono di queste prestazioni attraverso welfare aziendale proprio per evitare la contrattualizzazione dei collaboratori.

Come anticipato, il welfare aziendale è il più consolidato tra i tre ambiti di welfare di piattaforma presi in esame, e questo è confermato dalla costituzione, alla fine del 2016, di un'associazione di rappresentanza dei *provider*, Aiwa – Associazione Italiana di Welfare Aziendale, il cui Presidente è Emanuele Massagli, che alla fine del 2021 contava 22 soci. Aiwa “promuove la cultura del welfare, del wellness e del wellbeing delle persone in azienda, accompagnando il corretto sviluppo di una delle più moderne leve di valorizzazione dei dipendenti e, di conseguenza, di incremento della competitività aziendale” (www.aiwa.it). Oltre a campagne di sensibilizzazione, Aiwa “si propone come l’interlocutore privilegiato di istituzioni, politica e parti sociali per l’individuazione delle soluzioni legislative, amministrative e contrattuali favorevoli alla maturazione condivisa delle politiche di welfare attivabili in ogni luogo di lavoro” (www.aiwa.it).

2.2 Le piattaforme di welfare territoriale

Con welfare territoriale si fa riferimento alle piattaforme promosse dalle amministrazioni pubbliche e dal terzo settore, per offrire servizi ai cittadini di un determinato territorio. Queste piattaforme spesso nascono con l’obiettivo di mettere a disposizione di tutti i servizi erogati (direttamente o indirettamente) dal pubblico per i cittadini in carico ai servizi sociali.

Se per il welfare aziendale il principale fattore di traino è stato individuato negli incentivi fiscali, per il welfare territoriale gli intervistati ritengono che la spinta sia venuta da logiche di *retrenchment*, con il taglio ai fondi pubblici. Il welfare di piattaforma si inserisce in una strategia di *recalibration*, con spostamento dall’erogazione di contributi economici verso l’offerta di servizi. Inoltre, risponde al cambiamento delle esigenze dell’utenza, alla pluralizzazione e frammentazione dei bisogni, alla crescita dei bisogni insoddisfatti e all’allargamento dell’area grigia (vd report 3 *Piattaforme di welfare e relazione con gli utenti dei servizi*). Rientra anche in una logica di innovazione sociale, perché esplora modalità innovative di risposta ai bisogni dei cittadini, attraverso la creazione di nuove relazioni.

Il welfare territoriale di piattaforma è più recente del welfare aziendale: gli intervistati segnalano qualche esperienza pionieristica 8/10 anni fa (come *Familydea*), ma i progetti più significativi sono stati lanciati negli ultimi 3 o 4 anni. Gli intervistati fanno riferimento alla piattaforma WeMi del Comune di Milano, ai progetti Welfare in Azione di Fondazione Cariplo e alla piattaforma Welfare X del consorzio CGM, tutti casi presi in esame nella rassegna della letteratura (vd report 1 *Le piattaforme italiane di welfare. Una rassegna della letteratura*).

Gli intervistati attribuiscono un ruolo decisivo all’intuizione avuta da dirigenti delle amministrazioni comunali nell’utilizzare le piattaforme come infrastruttura digitale per offrire i servizi accreditati anche a cittadini che non fossero in carico ai servizi sociali ma che potessero accedere a pagamento agli stessi servizi. Questo meccanismo di apertura è orientato ad ampliare il bacino di utenza dei servizi del terzo settore, attualmente in sofferenza per il calo di risorse a disposizione attraverso gli appalti pubblici. I servizi a domanda pagante rispondono infatti a un’istanza pubblica, nel senso di interesse generale, anche se non vengono erogati attraverso risorse statali.

Un intervistato ritiene che la spinta pubblica abbia fatto da traino al terzo settore, inizialmente restio a mettere online i propri servizi. L’amministrazione pubblica avrebbe dunque agito da vero e proprio *change maker*, mentre sono limitate le esperienze in cui sia stato il terzo settore

a svolgere quello che Maino e Santoni (2021) definiscono un ruolo proattivo di “imprenditore di policy”.

Il terzo settore ricopre diversi ruoli nel panorama dell’offerta del welfare: quello più consolidato è di fornitore di servizi alle piattaforme di welfare aziendale e di welfare territoriale promosse dal pubblico. Negli ultimi anni ha avviato anche progettualità imprenditoriali, come provider di servizi di welfare aziendale e come promotore di piattaforme di welfare territoriale, anche in integrazione tra loro. Queste iniziative rispondono all’esigenza del terzo settore di rendersi sempre più autonomo dalla committenza pubblica e di penetrare una domanda privata di servizi in forte crescita. Si tratta sicuramente di pratiche innovative, anche se alcuni intervistati mettono in luce l’approccio più tattico e reattivo che strategico.

Un ulteriore fattore da considerare nell’analisi del welfare territoriale riguarda l’impatto accelerante e trasformativo della pandemia: le piattaforme già disponibili sono state adattate per rispondere ai nuovi bisogni dei cittadini nel rispetto del distanziamento fisico imposto dalle misure di protezione dal contagio. È quello che Maino e Santoni (2021) hanno identificato come “*policy legacy* abilitante”: le risorse già disponibili sono state utilizzate e adattate per rispondere a un’esigenza non prevista.

Molti intervistati identificano nella sperimentazione un punto di svolta: ritengono che, dopo aver utilizzato la piattaforma digitale in emergenza pandemica, gli operatori dei servizi sociali non vogliono più tornare alle modalità tradizionali. Un intervistato ha parlato di “piano inclinato”, ritenendo che lo spostamento del welfare su piattaforma sia un processo inesorabile e irreversibile, e che la variabile da considerare sia solo la velocità del processo.

L’elemento più interessante sperimentato durante l’emergenza pandemica riguarda la co-progettazione di servizi tra amministrazioni locali e terzo settore, oggetto di approfondimento nel paragrafo 3.

Tra le collaborazioni amministrazione pubblica-terzo settore si segnala il progetto Merits, che non è orientato al *matching* tra domanda e offerta di servizi, ma è una piattaforma relazionale di innovazione economica e sociale. La piattaforma crea un circolo virtuoso tra persone – anche in situazione di vulnerabilità – che mettono in atto comportamenti virtuosi e ottengono un riconoscimento in forma di credito da spendere in un circuito di attività commerciali di prossimità. Il valore si crea nella formazione di nuovi legami tra gli stakeholder che agiscono in piattaforma.

Rispetto alle evoluzioni del welfare territoriale, gli intervistati segnalano il progetto WILL – Welfare Innovation Local Lab promosso da IFEL-Anci con la supervisione scientifica di Secondo Welfare/Università degli Studi di Milano e Cergas/SDA Bocconi, avviato nel 2019 e della durata di 5 anni, che nasce dalla volontà di dieci città capoluogo di provincia di quattro regioni italiane (Lombardia, Emilia Romagna, Veneto e Piemonte) che hanno deciso di cooperare per trovare e sperimentare risposte innovative ai problemi strutturali del welfare locale. Si tratta di una progettualità pre-pandemica, che già prevedeva la progettazione e sperimentazione di piattaforme digitali, che in questa fase stanno assumendo una rinnovata centralità.

2.3 Le piattaforme di welfare digitale

Le piattaforme di welfare ad accesso e a pagamento diretto da parte dei clienti sono entrate da pochi anni nel mondo del welfare, veicolate dalla diffusione delle piattaforme digitali di lavoro in altri settori (piattaforme per rider, creativi ecc.). Come anticipato in premessa, non costituiscono ancora un campo organizzativo, con esperti di riferimento e dinamiche di rappresentanza degli interessi. Gli attori si osservano reciprocamente solo tra *competitor* diretti, nello specifico ambito di specializzazione.

L'analisi che segue è dunque parziale ed è stata ricavata dalle considerazioni generali espresse durante le interviste dai fondatori e dai manager delle piattaforme stesse. Le piattaforme private ad accesso diretto vengono citate raramente dagli esperti e dai manager di piattaforme di welfare aziendale e territoriale, se non come potenziali fornitori di servizi. In modo analogo, i manager delle piattaforme di welfare digitale fanno riferimento alle startup nel digitale, più che alle società di welfare, nell'individuare *benchmark* di riferimento. Questo si evidenzia anche nella candidatura di molte piattaforme a programmi di accelerazione e a premi per startup digitali. L'unica specificità è la declinazione in termini di startup innovativa a vocazione sociale o la partecipazione a programmi di supporto alle *startup* con particolare attenzione all'impatto sociale. Non si percepiscono come aziende che operano nel settore del welfare, ma come imprese del digitale a vocazione sociale.

I fondatori coniugano la propria professionalità specifica con una passione e competenze nell'ambito del digitale, da cui derivano offerte prevalentemente verticali (piattaforme per medici, piattaforme per psicologi, piattaforme per baby sitter ecc.).

Anche per queste piattaforme, la pandemia ha rappresentato un abilitatore e un acceleratore sia dal punto di vista della riduzione del *digital divide* sia rispetto agli ambiti di intervento. Le piattaforme di welfare digitale, più di quelle di welfare aziendale e territoriale, nascono non solo per favorire il *matching* online tra domanda e offerta di servizi ma per erogare direttamente il servizio in formato digitale. La pandemia ha ampliato il bacino di clientela interessata a questo tipo di servizio, anche per l'impossibilità di accedere a quelli tradizionali. La pandemia ha inoltre creato nuovi bisogni, tra cui hanno assunto particolare rilievo quelli relativi al benessere psicologico. Dopo lungo dibattito, nel mese di febbraio 2022 sono stati introdotti bonus che potrebbero agire come leva sia lato domanda che lato offerta, come accaduto nel welfare aziendale. In questo ambito, la pandemia ha consentito anche la sperimentazione di nuovi servizi. Questo è particolarmente evidente nel caso delle piattaforme per servizi psicologici. GliPsicologiOnline è piattaforma nata per fornire assistenza psicologica gratuita legata al Covid19, che ha poi aperto una ragione sociale per operare come startup innovativa. Unobravo è stata ideata nell'estate 2019 ma ha poi ottenuto il primo finanziamento – legato a un programma di accelerazione – proprio con l'inizio della pandemia.

Una questione rilevante nelle piattaforme di welfare digitale riguarda la stratificazione dei professionisti e dei clienti. Le piattaforme che offrono servizi professionali inizialmente si sono posizionate in un mercato meno qualificato rispetto a quello offline: il servizio online veniva considerato prevalentemente da professionisti che non avevano ancora una propria clientela stabile e da clienti che non avrebbero avuto la possibilità di accedere al servizio con le tariffe del mercato offline. Questo posizionamento era coerente anche con l'utenza pre-pandemica di servizi digitali, più giovane e con minori disponibilità economiche rispetto a quella dei servizi offline e spesso ha rappresentato un meccanismo di apertura e democratizzazione di questi servizi.

Dopo la pandemia, il mercato si è allargato e nuovi competitor stanno provando a introdurre un'offerta più qualificata, a cui corrisponde un prezzo superiore, per raggiungere una clientela che cerca un servizio online di qualità ed è disposta a riconoscere un compenso più elevato.

2.4 L'integrazione tra i modelli

Le piattaforme di welfare spesso adottano più di un modello di welfare. Nella nostra mappatura, 13 piattaforme di welfare territoriale su un totale di 19 e 6 di welfare digitale su un totale di 37 offrono anche servizi di welfare aziendale.

Per quanto riguarda il welfare territoriale, l'ultimo report Altis rileva un rafforzamento di questa tendenza: "Osservando con maggior livello di dettaglio la tipologia degli operatori, i

nuovi ingressi provengono in particolare dal settore delle Società di consulenza HR e dal Terzo Settore: in quest'ultimo caso si tratta in particolare di *provider* "puri", segno di un persistente interesse del privato sociale per le opportunità di allargamento del suo perimetro operativo offerte dalla domanda di Welfare Aziendale" (Altis 2021, p. 4). Tra i casi presi in esame, CGM Welfare inizialmente era *reseller* e poi ha creato la propria piattaforma, in collaborazione con la società Moving, con cui ha fondato la società CGMoving che gestisce la piattaforma Welfare X. Welfare X è una piattaforma versatile, che può essere utilizzata per welfare territoriale e per welfare aziendale e che si configura diversamente in ogni territorio, acquisendo una denominazione specifica (Welfare Tradate, biellawelfare.it ecc.), in base agli accordi presi dagli attori a livello locale.

Tra gli elementi di forza del terzo settore come provider di servizi di welfare aziendale viene evidenziata la presenza capillare sul territorio attraverso la rete dei servizi (su cui torneremo nel paragrafo 4), l'orientamento alla costruzione di soluzioni personalizzate e la disponibilità di figure professionali dedicate alla presa in carico dei beneficiari. Inoltre, per alcune aziende, la scelta di rivolgersi a operatori locali del terzo settore risponde a una logica di valutazione dei fornitori che non si limita alla qualità del servizio ma riguarda le finalità ultime del suo operato. Questo può favorire un'integrazione tra welfare aziendale e Company Social Responsibility. Un esempio è il progetto BlueDonna della piattaforma WeForlì della rete WelfareX per sostenere l'occupazione femminile e la conciliazione vita-lavoro, inizialmente promosso in una sola azienda interessata a rafforzare la presenza delle donne e poi proposto alle associazioni datoriali del territorio per estendere queste misure al mercato del lavoro locale. Gli altri provider del welfare aziendale, dal canto loro, evidenziano come criticità il fatto che una cooperativa possa essere, al tempo stesso, provider di una piattaforma e fornitrice di servizi in un'altra. Questo doppio ruolo viene considerato un fattore di ambiguità nella competizione tra operatori.

Per le piattaforme di welfare digitale, l'ingresso nel mercato del welfare aziendale è più recente. In particolare, alcune piattaforme per servizi psicologici hanno aperto questo canale negli ultimi mesi del 2021, anche se i manager da noi intervistati rilevano un ritardo, rispetto all'estero, nell'attenzione delle aziende italiane alla salute mentale dei propri dipendenti.

L'apertura di un canale dedicato alle aziende si inserisce in una tendenza generalizzata delle piattaforme digitali ad accesso diretto al passaggio dal B2C al B2B. Un esempio, tra le piattaforme della nostra mappatura, è Net Medicare. Fondata nel 2016 come piattaforma per la digitalizzazione del rapporto medico/paziente, durante la pandemia ha adeguato l'infrastruttura tecnologica per renderla fruibile in modalità *white label* alle aziende sanitarie interessate a introdurre la telemedicina. Il passaggio al B2C viene ritenuto vantaggioso anche perché è un ambito ancora poco esplorato e quindi meno competitivo.

Le forme di ibridazione sopra evidenziate possono essere ricondotte a scelte delle piattaforme territoriali e private ad accesso diretto orientate all'ampliamento del proprio bacino di clientela, per cui il welfare aziendale può rappresentare una leva di business. Al tempo stesso, questa ibridazione risponde anche a una logica di apertura del welfare aziendale che Maino, Santoni e Razzetti (2021) definiscono "welfare aziendale a filiera corta" (su cui torneremo nel paragrafo 4).

Le sperimentazioni in direzione opposta, promosse da provider di welfare aziendale che ampliano l'offerta al welfare territoriale, sono più limitate. Tra i casi intervistati, Jointly mantiene un accesso indiretto, ma le convenzioni possono essere stipulate anche da attori diversi dalle aziende, come le associazioni, per l'accesso ai servizi, senza mettere a disposizione un conto welfare.

Le implicazioni di questa integrazione sono più significative quando interviene l'attore pubblico per favorire un welfare integrato pubblico/privato/privato sociale. È il passaggio da un welfare pubblico che si fa carico dell'erogazione diretta o del finanziamento dei servizi a

un welfare orientato al benessere di tutti i cittadini, che si ponga come obiettivo la facilitazione dell'accesso e la scelta dei servizi. È quanto si propongono esperienze come Tradate Welfare e le successive esperienze di co-progettazione attraverso Welfare X, che approfondiremo nel paragrafo 3.2, a cui possono accedere i cittadini come utenti dei servizi sociali (con gratuità o scontistiche legate alla loro posizione), come lavoratori di un'azienda (tramite il *wallet* del welfare aziendale) o come privati cittadini (a pagamento). Tutti operano attraverso la medesima piattaforma e hanno accesso agli stessi servizi ma con modalità di pagamento differenziate. Questo ha implicazioni a diversi livelli. Una questione centrale, per esempio, riguarda le politiche di *pricing*. Alcune piattaforme le definiscono centralmente, altre invece fanno determinare il prezzo ai fornitori. Operatori del terzo settore abituati a rispondere a bandi per appalti pubblici oppure ad adeguarsi ai prezzi stabiliti dai provider di welfare aziendale, nell'aprire le proprie piattaforme o nell'agire come fornitori in piattaforme che non predeterminano il prezzo, si sono trovati per la prima volta a costruire il prezzo dei propri servizi in base a logiche di mercato. Nelle piattaforme di welfare integrato questa questione diventa dirimente. Nel caso di Tradate Welfare, per esempio, nonostante CGM Welfare generalmente non faccia una politica di prezzo vincolante, a seguito di consultazione con i *welfare manager*, il codice etico ha formalizzato la decisione di adattare le diverse offerte al prezzo dell'accreditamento. Le cooperative possono comunque diversificare tra welfare territoriale e aziendale solo agendo sul tipo di offerta (per esempio, vendita di ore singole nel territoriale e di pacchetti nell'aziendale). Questa è una questione che merita ulteriore approfondimento negli studi di caso.

3. Modelli di servizio: *marketplace* vs *sharing*

L'analisi dei tre modelli di welfare ha messo in luce le loro specificità e interdipendenze. Nel considerare il modello di servizio, è interessante riscontrare che i testimoni privilegiati – partendo da esperienze e pratiche diverse - identificano alcune funzioni principali, presenti in tutti i modelli:

- Gestionale: la piattaforma viene utilizzata per digitalizzare le procedure legate alla gestione del servizio (iscrizione, pagamento, ecc.)
- Marketplace: la piattaforma facilita l'incontro tra domanda e offerta di servizi
- Accompagnamento alla scelta: la piattaforma supporta l'utente/cliente nella traduzione del proprio bisogno in domanda di servizio e nell'individuazione del servizio più adeguato
- Abilitazione: la piattaforma permette ai beneficiari di mettere in gioco le proprie competenze, nella relazione con altri beneficiari
- Erogazione: la piattaforma permette l'erogazione del servizio online.

Nella nostra analisi, escludiamo le piattaforme che esercitano esclusivamente una funzione di gestionale e ci soffermiamo sulle altre quattro funzioni.

Nell'analizzare queste funzioni, gli intervistati tendono a ricondurre le piattaforme a due polarità che, seppure con modalità differenti, si possono ravvisare in tutte le piattaforme di welfare.

Per la prima polarità, gli intervistati usano lo stesso termine: *marketplace*, che richiama esplicitamente la relativa funzione. La seconda polarità fa invece riferimento alle funzioni di accompagnamento e abilitazione dei beneficiari. Per questa polarità non esiste una definizione univoca e condivisa; noi utilizzeremo *sharing*, anche per i riscontri che ritrova in letteratura (vd report 1 *Le piattaforme italiane di welfare. Una rassegna della letteratura*).

La differenza principale si può ricondurre al fatto che nel modello *marketplace* il servizio è guidato dall'offerta, mentre nel modello *sharing* dalla domanda.

Un esperto ha ricondotto la differenza tra *marketplace* e *sharing* alla polarità tra erogazione di servizi e costruzione di soluzioni, dove la soluzione è un servizio co-prodotto, in cui la relazione non è un'eccedenza e il servizio è personalizzato (e non individualizzato). Un altro binomio è assistenza/inclusione, dove il secondo termine indica un processo di capacitazione della persona (*capacity building*), che aumenta l'autonomia e riduce la dipendenza. Per tornare al tema della valutazione, un intervistato ha dichiarato che, in quello che abbiamo definito approccio *sharing*, i KPI non sono legati ai contatori degli accessi alla piattaforma ma alla capacità reale di creare opportunità di inclusione delle persone attraverso i servizi.

Nel welfare aziendale e in quello territoriale, gli intervistati criticano la prevalenza del modello *marketplace* e auspicano un passaggio al modello *sharing*. Nelle piattaforme di welfare digitale le due polarità corrispondono a due modelli di business, a cui al momento non sono associati giudizi di valore.

3.1 I modelli di servizio nelle piattaforme di welfare aziendale

Un intervistato ha definito le piattaforme di welfare aziendale come “un sistema di accesso ai servizi previsti dal piano di welfare aziendale dal punto di vista della loro conoscenza, nel senso che il lavoratore accedendo alla piattaforma prende conoscenza dell'insieme dei servizi previsti dal suo piano di welfare”. Questa funzione di “vetrina”, di aggregatore, richiama le logiche adottate dalle piattaforme di *e-commerce*, a cui le piattaforme di welfare si sono ispirate nella fase di costituzione.

Un altro intervistato, che ha fatto questo stesso richiamo all'*e-commerce*, ha precisato di non fare riferimento a piattaforme raffinate come Amazon, ma a negozi *online* più semplici, con l'offerta categorizzata per tipologia di beni e servizi. Lo standard di riferimento è ancora quello di 15 anni fa, senza alcuna implementazione di logiche e tecniche più recenti, come quelle legate all'intelligenza artificiale, all'uso di algoritmi e all'analisi dei dati. Ritiene che le piattaforme di welfare aziendale non abbiano fatto il passaggio all'adozione di strumenti tecnologicamente più avanzati perché questi porterebbero valore ai lavoratori e alle imprese, ma non ai *provider*. Gli unici aggiornamenti introdotti negli ultimi anni sono legati ai cambiamenti normativi e ai relativi adeguamenti procedurali. Per questo, ritiene che l'unica possibilità di cambiamento possa venire da un investimento pubblico, svincolato da logiche di profittabilità a breve termine.

Alcuni intervistati mettono in luce le potenzialità dei nuovi dispositivi digitali, in particolare i nuovi strumenti di profilazione, come leva per la costruzione di un servizio che non sia orientato a vendere quanto disponibile ma a individuare i servizi necessari a una persona o una famiglia.

Un intervistato definisce le piattaforme attuali come *marketplace* basati sul processo, mentre auspica il passaggio a piattaforme orientate al risultato e quindi all'utilità per tutti i soggetti coinvolti (aziende, lavoratori, famiglie, territori) e riconduce questa differenza a un diverso “ordine morale”.

Il modello ideale, a cui tendere, si caratterizza per aspetti che ricorrono nelle analisi di più intervistati, e che potremmo sintetizzare in quattro questioni principali: il perimetro dei servizi, la logica di accompagnamento, il radicamento territoriale, l'offerta integrata.

Rispetto al perimetro dei servizi, come abbiamo già visto, anche escludendo il sistema dei *voucher* e considerando solo le prestazioni, il sistema di incentivi favorisce quelle di facile fruizione a catalogo (come viaggi, abbonamenti alla palestra, ecc.). Un sistema che muova nella direzione *sharing* dovrebbe presentare invece un'offerta di “welfare sociale” orientata

all'erogazione di servizi socio-assistenziali, che possa integrare l'offerta pubblica e che rappresenti un beneficio per l'intera comunità e non solo per fornitore e beneficiario.

Per quanto riguarda la logica di servizio, per muovere nella direzione del welfare sociale gli intervistati evidenziano come sia necessario integrare la vendita del servizio con un percorso di accompagnamento del lavoratore, per dare maggiore potere alla domanda, mentre i servizi attualmente sono guidati dall'offerta. Più intervistati dichiarano che le piattaforme dovrebbero porsi l'obiettivo intenzionale di educare le persone alla trasformazione del bisogno in domanda e alla capacità di scelta, che è una prospettiva opposta rispetto alla funzione di "indirizzamento" verso servizi predeterminati. Per fare un esempio, a chi usufruisce del servizio di rendicontazione delle rate dei mutui, che può godere di una defiscalizzazione sulla quota degli interessi, la piattaforma potrebbe proporre un percorso di educazione finanziaria per un supporto nell'allocazione dei risparmi. Si tratta di un servizio meno appetibile rispetto alla scontistica sui viaggi o sulla palestra e che richiede un maggiore investimento di energie da parte del *provider* di servizi di welfare ma, come si è già detto, interpreta in modo proprio l'idea del welfare aziendale come fornitore di beni pubblici, che è alla base della scelta di defiscalizzare questi servizi.

A questo si lega anche la proposta di un intervistato di utilizzare modalità di accesso al welfare aziendale alternative al *wallet*. Questa logica è ritenuta adeguata per i servizi ludico-ricreativi, ma per quelli di tipo sociale non corrisponde alle finalità dell'intervento dell'azienda e ai bisogni dei lavoratori. Se l'obiettivo è sostenere i lavoratori nei loro bisogni sociali e familiari, l'intervistato ritiene che sia preferibile mettere a disposizione un servizio di cui possa usufruire solo chi ne ha necessità e nella misura corrispondente al suo bisogno (eventualmente con la definizione di un massimale).

Rispetto al radicamento territoriale, una piattaforma che muova verso il modello ideale *sharing* si qualifica per la sua capacità di valorizzare i servizi del territorio. Questo approccio si scontra con gli scarsi ritorni economici di questo modello: per un *provider*, è più conveniente fare un accordo con un fornitore operativo su tutto il territorio nazionale e capace di muovere volumi importanti di attività rispetto alla formalizzazione di un alto numero di accordi con piccoli fornitori locali che coinvolgono pochi lavoratori. Al tempo stesso, questo modello di welfare radicato nel territorio viene ritenuto l'unico in grado di generare valore collettivo e si stanno producendo riflessioni orientate a implementare forme di *scaling deep* alternative allo *scaling wide* in uso nei modelli più consolidati di piattaforma. Su queste questioni torneremo nel paragrafo 4.

In questo modello ideale, infine, il *provider* di welfare aziendale aggrega anche l'offerta di welfare pubblico, contrattuale e territoriale, come delineato nella riflessione del paragrafo precedente sui modelli ibridi. L'integrazione di tutta l'offerta consentirebbe al beneficiario di individuare il servizio più coerente e vantaggioso, senza vincolare la scelta alle opzioni disponibili. Per esempio, in alcuni casi il welfare contrattuale o quello pubblico possono offrire il servizio più vantaggioso per le esigenze di un lavoratore, ma i *provider* di welfare aziendale attualmente si limitano a orientare la scelta tra i fornitori presenti sul proprio portale.

La difficoltà a scardinare l'approccio *marketplace* è sicuramente rafforzata dal sistema di incentivi a cui rispondono gli operatori del settore per mantenere la propria competitività. Da parte di alcuni, le distorsioni di questo sistema di incentivi vengono attribuite a un elemento di opportunità fiscale finalizzato a incrementare le retribuzioni, più che il welfare, meccanismo che può aver determinato quella che un intervistato definisce la "banalizzazione della proposta".

Molti intervistati denunciano le derive di questo approccio, in direzione di una "mercattizzazione dei servizi di welfare aziendale", contrapposta a "un programma aziendale di vicinanza rispetto ai bisogni dei lavoratori". Gli intervistati identificano inoltre alcuni criteri utili a posizionare un *provider* sull'asse *marketplace-sharing*.

Il primo riguarda il rigore adottato dai *provider* nella definizione dei criteri di selezione dei fornitori, utili a garantire all'azienda un servizio di qualità. I *provider* possono operare in pura logica *marketplace*, esercitando solo in forma limitata la funzione di selezione dei fornitori e lasciando ai clienti l'onere di valutare la qualità del servizio. Alla polarità opposta, ci sono *provider* che si fanno garanti – nei confronti dell'azienda e dei lavoratori – dei fornitori da loro selezionati e monitorati. Un intervistato ha distinto tra piattaforme di mediazione, che esprimono esclusivamente un giudizio di convenienza sui servizi che mettono a disposizione; piattaforme di intermediazione, quando rappresentano una vetrina di prodotti a valore aggiunto, di cui assicurano la qualità; e piattaforme di indirizzo, che veicolano un concetto di welfare proprio e, su questa base, costruiscono un modello di servizio e selezionano i fornitori.

Una questione collegata a questa riguarda le modalità di presentazione dell'offerta disponibile. Più intervistati riportano la presenza di accordi commerciali tra *provider* di welfare aziendale e fornitori che sono disposti a pagare una *fee* per migliorare la visibilità del servizio sul portale. Questo entra in evidente contraddizione con la possibilità di accompagnare il lavoratore nella scelta del servizio più adeguato rispetto alle proprie esigenze e introduce nuove logiche competitive tra i fornitori che operano attraverso la piattaforma.

Un altro indicatore del posizionamento delle piattaforme sull'asse *marketplace-sharing* è legato all'analisi delle professionalità messe a disposizione dalle piattaforme per gestire l'accompagnamento degli utenti. Un testimone privilegiato ha segnalato il fatto che nella maggior parte delle piattaforme di welfare aziendale questa funzione si esaurisca in un servizio di assistenza clienti, spesso gestito attraverso *call center* in *outsourcing*. Questo apre riflessioni importanti anche sulle filiere del welfare, su cui torneremo nel paragrafo 4.

Un intervistato che opera come *provider* di welfare aziendale ha messo in luce il potenziale in termini di posizionamento competitivo del modello *sharing*: ritiene che un rafforzamento della logica dei *voucher* andrebbe a favorire piattaforme digitali come Amazon, che ha ormai raggiunto il monopolio nel settore *marketplace*, mentre incentivi fiscali orientati a sostenere il modello *sharing* potrebbero rafforzare i *provider* nazionali, in grado di mantenere la propria competitività proprio in ragione del valore aggiunto del proprio servizio.

3.2 I modelli di servizio nelle piattaforme di welfare territoriale

Le questioni che abbiamo analizzato con riferimento al welfare aziendale si ritrovano in larga misura anche nelle piattaforme di welfare territoriale. Questo dipende, secondo gli intervistati, anche dal fatto che molte piattaforme territoriali si siano ispirate alle piattaforme di welfare aziendale nel design della piattaforma. Un intervistato dichiara: “le piattaforme del sociale ragionano esattamente come le profit e le private, ma con un'etichetta diversa”.

Un altro intervistato auspica il passaggio da piattaforme territoriali *marketplace*, definite come luoghi per veicolare prodotti e servizi predefiniti, a “piattaforme più simili a quelle della *sharing economy*”, attraverso logiche di co-costruzione dei servizi e processi di abilitazione degli utenti.

Alcuni intervistati identificano proprio in questo ambito la possibilità per il terzo settore di costruire logiche diverse da quelle dominanti nel capitalismo delle piattaforme. Vedono all'opera, anche nel welfare, alcune dinamiche che caratterizzano il modello piattaforma – come la tendenza al monopolio – e ritengono che proprio le piattaforme territoriali di welfare, anziché omologarsi alle pratiche più diffuse, dovrebbero avere la forza di sperimentare logiche alternative e garantire quella che potremmo definire una “biodiversità” all'interno dell'ecosistema del welfare di piattaforma.

Questo non significa rifiutare le logiche di mercato; al contrario, gli intervistati ritengono che alcune posizioni ideologiche stiano agendo da freno allo sviluppo del terzo settore. Un esempio riguarda le resistenze culturali del terzo settore nello svolgere una funzione commerciale.

Un elemento particolarmente apprezzato nelle piattaforme territoriali è il fatto che ci sia una aggregazione dell'offerta: i professionisti non operano individualmente, come nelle piattaforme private ad accesso diretto, ma mantengono un legame organizzativo (tipicamente con una cooperativa o impresa sociale) che li tutela anche dal punto di vista contrattuale.

Un altro elemento che caratterizza le sperimentazioni avviate durante la pandemia e che gli intervistati ritengono possa muovere nella direzione *sharing* riguarda il rafforzamento delle esperienze di co-progettazione tra amministrazione pubblica e terzo settore. In questo ambito, le esperienze di riferimento sono quelle che fanno capo alla piattaforma Welfare X del gruppo CGM. Il caso che ha fatto scuola è quello di Tradate, con la collaborazione con il Comune e che si caratterizza per l'utilizzo della piattaforma per aggregare diverse componenti di welfare, con l'obiettivo di un rafforzamento reciproco, che determini un vantaggio per l'utente finale. Gli intervistati segnalano anche il caso biellawelfare.it, che durante la pandemia ha fatto una partnership con una fondazione bancaria locale finalizzata a ridurre i costi dei servizi per i clienti finali, rendendoli in questo modo più accessibili.

Una variante specifica riguarda l'erogazione di buoni pasto, per cui Welfare X ha creato la piattaforma dedicata Cura Italia e l'ha messa a disposizione gratuitamente delle amministrazioni comunali durante la pandemia. Da questa esperienza è nato il portale Solidali, attraverso cui CGMoving ha capitalizzato e messo a regime l'esperienza acquisita sperimentalmente durante la pandemia e che ora copre anche altri ristori, come affitti, utenze e buoni taxi. L'utilizzo di questa funzionalità nel caso di Padova mostra come la funzione rendicontativa – e non solo quella prestazionale – possa presentare aspetti trasformativi: l'uso della piattaforma come strumento di erogazione dei buoni ha consentito al Comune di individuare un bacino di persone bisognose di supporto ma non conosciute dai servizi sociali e di costruire un database delle nuove vulnerabilità, utile per attivare nuovi percorsi di ascolto e ripensare le politiche sociali territoriali. Questa modalità, pur limitata a una logica tradizionale di erogazione dei sussidi, potenzialmente sposta l'attenzione dall'offerta di servizi all'analisi della domanda. La piattaforma supporta questi processi grazie a logiche di accessibilità e di apertura facilmente attivabili attraverso dispositivi digitali.

Non si tratta solo di rendere disponibile il servizio a persone prima escluse ma di costruire nuove logiche di servizio. Se nei servizi tradizionali di welfare molte funzioni avvengono in *back office*, le piattaforme spostano le attività in *front office*: gli utenti non vengono segnalati dai servizi sociali ma entrano autonomamente (o su segnalazione di terzi) in piattaforma, i criteri di erogazione non vengono stabiliti dall'ente pubblico ma negoziati sul mercato ecc. Cambia anche l'organizzazione del lavoro: alla programmazione effettuata in anticipo sulla base di criteri condivisi subentra la necessità di dare risposta immediata a bisogni non previsti. Un intervistato ritiene che il terzo settore possa rispondere a questa spinta a erogare servizi in tempi rapidi facendo leva sulla dimensione di rete: se una cooperativa non può dare risposta nell'immediato a un bisogno, ha un interesse diretto nel mettere in contatto il potenziale beneficiario con un altro fornitore, in modo da mantenere il cliente. È quanto formalizzato, per esempio, nel codice etico di Welfare Tradate.

Come previsto da alcuni provider di welfare aziendale, anche nel welfare territoriale si rileva il ricorso a punti fisici di accesso alla piattaforma. Questo servizio non è finalizzato solo alla riduzione delle disuguaglianze nella disponibilità di dispositivi tecnologici ma si basa su una relazione con un operatore, che svolge un'attività di accompagnamento ai servizi. La piattaforma WeMi, per esempio, offre gli spazi WeMi come "punto di incontro e orientamento nei quali, grazie a operatori specializzati, trovare le soluzioni di welfare più adatte ai tuoi bisogni e a quelli della tua famiglia, fruire dei servizi WeMi, attivare forme di Welfare

condiviso e sviluppare azioni di volontariato” (www.wemi.comune.milano.it/spazi-wemi). Welfare X prevede i “social point” dove i welfare manager offrono servizi di orientamento, ascolto e presa in carico delle persone che hanno bisogno di accompagnamento nell’accesso ai servizi.

Questo elemento diventa critico soprattutto rispetto ai servizi erogati direttamente online, in cui la piattaforma diventa il medium per l’erogazione del servizio (su cui torneremo nel paragrafo 4) e nei casi in cui la piattaforma rappresenta il punto di accesso a un welfare integrato pubblico/privato/privato sociale.

3.3 I modelli di servizio nelle piattaforme di welfare digitale

L’asse *marketplace/sharing* trova la sua declinazione anche nel segmento delle piattaforme di welfare digitale.

Queste piattaforme si differenziano tra loro in termini di intermediazione e accompagnamento del cliente nella scelta. Ci sono piattaforme che offrono una vetrina di professionisti, a cui lasciano la libertà di auto-presentarsi e la scelta dipende dal cliente e piattaforme che invece ritengono parte del proprio *core business* selezionare i professionisti e accompagnare i clienti nel processo decisionale. Per fare un esempio, nell’ambito delle piattaforme per *baby sitter*, Babysits adotta la prima modalità e Le Cicogne la seconda.

Questo ha implicazioni rispetto al modello di servizio, sia nel rapporto tra piattaforma e clienti che nel rapporto tra piattaforma e professionisti. Come si anticipava nell’introduzione al paragrafo, nel welfare digitale i due modelli si configurano come alternative strategiche, a cui generalmente non sono associati giudizi di valore.

Per quanto riguarda i clienti, laddove sia previsto un accompagnamento, questo avviene prevalentemente attraverso la somministrazione di questionari, che vengono analizzati dagli operatori della piattaforma oppure elaborati attraverso algoritmi di *matching* (come nella piattaforma Unobravo). Quando facilitano l’incontro tra domanda e offerta, le piattaforme generalmente preferiscono operare a tariffa fissa, per escludere il *pricing* dai criteri di incontro tra domanda e offerta.

Le piattaforme che invece operano come *marketplace* generalmente lasciano al professionista la definizione del prezzo della prestazione. Il processo decisionale viene spesso supportato attraverso meccanismi reputazionali. Si tratta di un elemento distintivo delle piattaforme di welfare digitale, non ancora implementato nelle piattaforme di welfare aziendale e territoriale. Un esperto di welfare aziendale da noi intervistato ritiene che la logica della valutazione *peer-to-peer* con recensione sia ancora poco diffusa nella mentalità *corporate*, anche se la sua presenza nel mercato delle piattaforme di *e-commerce* e di lavoro potrebbe favorire meccanismi di isomorfismo. In alcune piattaforme (come Babysits) il sistema è bi-direzionale: i genitori valutano i/le baby sitter e viceversa. Le valutazioni ricevute dai baby sitter determinano il loro posizionamento in termini di visibilità sulla piattaforma.

Anche nelle piattaforme che adottano meccanismi reputazionali, i manager non nascondono gli elementi di criticità, a partire dal fatto che i clienti insoddisfatti generalmente mettono in atto strategie di *exit*, senza lasciare alcuna recensione. I meccanismi reputazionali sono particolarmente delicati nei servizi ad alta qualificazione, per cui il giudizio profano si limita alle dimensioni relazionali e non può prendere in esame dimensioni legate a una competenza esperta.

Nelle piattaforme di welfare digitale è più diffusa, rispetto alle piattaforme di welfare aziendale e territoriale, l’analisi dei dati finalizzata alla revisione del servizio, sia in termini di supporto al professionista che manifesti difficoltà sia come riorganizzazione dell’offerta per rispondere

ai bisogni dei clienti. È difficile capire quanto questi meccanismi di controllo vengano utilizzati anche per escludere i professionisti con performance inferiori alle attese.

La differenza tra piattaforme di puro *matching* e piattaforme *sharing* si manifesta anche nella relazione tra piattaforma e professionisti: nel primo caso vengono messi in atto pochi meccanismi di controllo e filtro, proprio perché la selezione viene lasciata direttamente ai clienti. In questi casi, generalmente, le piattaforme cooptano un alto numero di professionisti. Nel secondo caso, vi è un maggior rigore nel controllo delle credenziali e criteri più restrittivi nella selezione dei professionisti, effettuata tramite colloqui approfonditi. Alcune piattaforme richiedono al professionista la disponibilità di un numero minimo di ore a settimana, per costruire un rapporto più continuativo.

Una questione da approfondire rispetto al modello *sharing* riguarda il supporto offerto dalla piattaforma ai professionisti. La formazione offerta dalle piattaforme, per esempio, spesso si limita a indicazioni tecniche per l'utilizzo dei dispositivi. Sono rare le piattaforme che abbiano previsto veri e propri percorsi di formazione continua e logiche di *community* (anche in ottica di comunità di apprendimento) tra gli operatori.

Inoltre, nelle piattaforme di welfare digitale – ma in misura simile anche in quelle di welfare aziendale e territoriale - è raro trovare dispositivi per la costruzione di *community* tra gli utenti. Per alcuni servizi, come il supporto psicologico, questo dipende da forme di stigmatizzazione ancora difficili da superare, per cui i clienti faticano a condividere con altri le proprie esperienze. Per altri servizi, invece, è raro che sia la piattaforma a promuovere logiche di mutuo aiuto che pure hanno dimostrato la propria efficacia in altri contesti. Questo rappresenta una questione su cui sarà importante effettuare ulteriori approfondimenti.

4. Attori e territori

Pur se con gradi differenti di coinvolgimento degli attori territoriali, le piattaforme di welfare che erogano i servizi di assistenza sociosanitaria, educazione e cura dell'infanzia, salute devono “ancorarsi” a un territorio in quanto è vincolante la prossimità fisica tra la residenza del cittadino e il fornitore del servizio. L'ancoraggio avviene in diversi modi e con gradi diversi di coinvolgimento degli attori in campo, con alcune distinzioni per quanto riguarda il welfare aziendale e il welfare territoriale. Al contrario, le piattaforme di welfare digitale restano fedeli al modello piattaforma che “disancora” dalla prossimità territoriale, favorendo l'incontro tra domanda e offerta su scala più ampia. In questo paragrafo cercheremo di evidenziare gli elementi che permettono di capire se e come i contesti locali possano modellare diversamente gli ambiti e le modalità di organizzazione delle piattaforme di welfare.

4.1 Attori e territori delle piattaforme di welfare aziendale

Nel report 2 *Mappatura delle piattaforme digitali di welfare in Italia* è stato osservato come la maggior parte delle piattaforme di welfare ha sede principalmente nel Nord Italia e nei territori che si caratterizzano per una vivacità del tessuto produttivo. Un dato confermato dalle interviste, dove si sottolinea come i piani di welfare aziendale vengano fatti principalmente da imprese di grandi dimensioni, che fanno parte di gruppi o sono multinazionali, con sede nel Nord Italia. Come spiega uno degli intervistati, le regioni che hanno assistito a una maggiore crescita dell'offerta di piani di welfare aziendale sono Veneto, Lombardia, Friuli-Venezia Giulia, fino ad arrivare al nord dell'Emilia-Romagna. Si registra una presenza più limitata nelle

regioni del centro (Toscana, Marche e Lazio) e alcuni centri urbani del Sud, dove è minore la presenza grandi aziende.

Le piattaforme di welfare aziendale, per rispondere ai bisogni specifici legati al ciclo della vita del lavoratore, devono garantire una capillarità dell'offerta non solo dove le imprese hanno sede ma anche nelle zone dove il lavoratore risiede. Questo si traduce nella costruzione di una rete ampia e articolata di fornitori secondo logiche prevalentemente *top down*, ovvero dove il provider e l'azienda definiscono il catalogo dei servizi, a cui si affianca una logica *bottom up*, spinta dalla necessità del lavoratore di rivolgersi a determinati fornitori sui quali ha acquisito autonomamente informazioni per valutarne la qualità. I *provider* sottoscrivono una convenzione con i fornitori sia sulla base di scelte autonome, sia sulla base di richieste del committente (datore di lavoro) e/o del singolo lavoratore che è l'utente finale della piattaforma (in questo caso si parla di convenzioni *on demand*). Nel primo caso, come racconta un intervistato, queste scelte sono dettate dalla necessità del *provider* di avere un'offerta ricca e competitiva rispetto alla concorrenza, per quanto sia difficile fare una reale differenziazione perché i fornitori tendono a stipulare una convenzione con tutti i principali *provider* "appiattendosi di fatto la distintività dell'offerta". Nel secondo caso, la scelta del fornitore è fortemente legata alla domanda da parte del lavoratore che ha bisogno che un determinato servizio sia erogato da un fornitore vicino al luogo di residenza. Queste considerazioni portano il lavoratore a decidere di individuare autonomamente il servizio di cui ha bisogno, e dare indicazioni al *provider* che, dopo un controllo sui requisiti minimi, inserirà il fornitore scelto dal dipendente all'interno della piattaforma. La piattaforma, in questo modo, allarga la rete dei fornitori, rispondendo in modo diretto alle esigenze del lavoratore e dando accesso a quel servizio a tutti i lavoratori.

Le piattaforme schiacciate maggiormente sull'offerta (*marketplace*) tendono ad avere fornitori che sono in grado di coprire le principali aree del paese. La scelta dei *provider* ricade spesso su fornitori che riescono a garantire accordi nazionali su più servizi, così facendo riducono il numero di contratti da stipulare e garantiscono un buon flusso di utenti.

Nell'ambito del welfare aziendale offerto da CGM welfare viene riconosciuto un importante ruolo al welfare manager nell'avviare i processi di contrattualizzazione a livello territoriale in modo da creare "un paniere a km 0" dei servizi che sia il più possibile legato al luogo dove ha sede l'impresa in modo che i dipendenti riescano a fruire di servizi di prossimità. Come ci spiega uno dei responsabili di CGM, nelle imprese che operano in comuni di piccole e medie dimensioni capita spesso che gli imprenditori vogliano che le risorse economiche investite nel welfare aziendale "restino nel territorio". In questi casi le piattaforme cercano non solo di individuare i fornitori ma anche di sottoscrivere delle convenzioni con i negozi locali.

A questi si affiancano piattaforme, come Eudaimon e Jointly, che per i loro piani di welfare aziendale nel corso del tempo hanno interagito con numerosi operatori locali creando una rete di operatori, *profit* e non, che sono distribuiti su diversi territori. I fornitori come associazioni o piccole cooperative che operano su un unico territorio sono "meno appetibili" per i *provider* che puntano a generare volume perché hanno un potenziale bacino di utenza limitato e richiedono un maggiore investimento di tempo (e lavoro) per stipulare accordi distribuiti su vari territori e per vari servizi. Il ruolo di questi attori verrà approfondito nel paragrafo successivo sul welfare territoriale.

Un tema di interesse rispetto alla costruzione del catalogo dell'offerta riguarda il controllo della qualità del servizio. Lo dimostra il dibattito che ha portato nel 2019 alla stesura e pubblicazione delle "Linee guida per i requisiti per la qualità dei fornitori di servizi alla persona/famiglia nel welfare aziendale" (UNI/PdR 58:2019)². Il documento esplicita i requisiti per la qualifica dei

² La prassi UNI/PdR 58:2019 raccoglie prescrizioni relative a prassi condivise all'interno del soggetto firmatario Gruppo cooperativo Gino Mattarelli (CGM) ed è stata elaborata dal Tavolo "Servizi alle persone nel welfare aziendale" condotto da UNI, costituito dai seguenti esperti: Martina Tombari (CGM), Stefano Bonetto (UNI),

fornitori dei servizi alla persona offerti attraverso piani di welfare aziendale gestiti direttamente dal datore di lavoro o mediante *provider* di welfare aziendale, con o senza il supporto di piattaforme informatiche. Tre anni dopo la stesura del primo documento di prassi ne è stato realizzato un secondo su “*Welfare aziendale - Requisiti per la progettazione, la realizzazione e valutazione di progetti di welfare aziendale e requisiti di competenza del welfare manager*” (UNI/PdR 103:2021)³. Nel testo, oltre a definire i requisiti del *welfare manager*⁴, vengono date indicazioni precise su come qualificare i gestori di progetti di welfare aziendale e per la verifica indipendente (certificazione o attestazione dei progetti) attraverso attività di autovalutazione del soggetto che eroga il servizio e valutazione di conformità di parte terza (certificazione) dei requisiti del servizio.

4.2 Attori e territori nelle piattaforme di welfare territoriale

Le piattaforme digitali di welfare territoriale hanno un forte ancoraggio locale, includendo al loro interno reti che coinvolgono le amministrazioni pubbliche, il terzo settore e le imprese. Si tratta di un welfare “a filiera corta” (Maino et al 2021) fortemente aperto al territorio, incline ad attivare filiere di produzione di valore capaci di mettere a sistema le risorse locali (a partire da quelle del Terzo Settore) e innescare circoli virtuosi di sviluppo (sociale ed economico) in una prospettiva sostenibile e inclusiva. Il welfare territoriale richiede una lettura del territorio, delle realtà esistenti ma anche dei bisogni emersi e non emersi dei cittadini, attraverso processi di co-progettualità con la pubblica amministrazione. Il caso del consorzio CGM, che a fine 2021 è presente con la piattaforma Welfare X in 16 città, mostra come in ogni territorio l’offerta di welfare venga “rimodellata” sui bisogni dei cittadini e l’offerta delle cooperative locali.

Welfare X è nata come piattaforma dedicata al welfare aziendale, nel corso della sua evoluzione ha integrato servizi di welfare territoriale, riuscendo spesso a creare delle sinergie fra l’offerta di servizi provenienti dalla sfera pubblica, dal privato e dalla cooperazione sociale. Secondo alcuni intervistati, alla base della diffusione del modello proposto da Welfare X, c’è la capacità di interfacciarsi con la pubblica amministrazione “conoscendone il linguaggio”. Le cooperative presenti sui territori hanno infatti una forte esperienza nella creazione e gestione di servizi di welfare che sono stati costruiti in risposta a esigenze concrete della domanda. Inoltre, lavorano con diversi partner presenti sui territori, una prassi che facilita i processi di integrazione tra privato sociale e privato e tra pubblico e privato. In quest’ottica, la piattaforma diventa soggetto di intermediazione (e non di disintermediazione) tra il sistema produttivo dei territori, dando la possibilità quindi alle cooperative di strutturare la loro offerta in termini di mercato.

Il caso di Tradate, già citato nel paragrafo 3.2, ci permette di osservare il ruolo che hanno avuto gli attori sul territorio nella co-progettazione di una piattaforma di welfare territoriale. Il progetto di Tradate Welfare nasce nel 2019 su una proposta della responsabile dei servizi sociali del Comune per migliorare il piano di accesso dei cittadini alla rete di fornitori. Nella riorganizzazione viene coinvolto CGM welfare, che fa parte del Gruppo CGM, che si occupa di servizi alla persona attraverso un’ampia rete di cooperative distribuite sul territorio nazionale. Si apre una fase di co-progettazione dello strumento che porta alla realizzazione di

Franca Maino (Università degli studi di Milano); Emmanuele Massagli (Adapt); Simona Traschi (CGM); Marco Tirabosco (UNI).

³ La prassi UNI/PdR 103:2021 raccoglie prescrizioni relative a prassi condivise all’interno del soggetto firmatario eQwa ed è stata elaborata dal Tavolo “Welfare aziendale” condotto da UNI, costituito dai seguenti esperti: Sergio Sorgi (eQwa); Francesca Bertè (eQwa), Stefano Bonetto (UNI), Elisabeth Cellie (Assimoco Spa); Claudio Grossi (Progetica srl); Francesca Luppi (Università Cattolica del Sacro Cuore); Maria Cristina Osnaghi (Movimento Consumatori Milano); Emanuele Riva (Accredia); Martina Tombari (CGM).

⁴ Nell’ambito della ricerca WE-PLAT verrà realizzato un report sulla figura del Welfare Manager.

una piattaforma che permette a tutti i residenti del territorio di prenotare i servizi sulla piattaforma: 1) per cittadini in carico ai servizi sociali in forma gratuita o a prezzi ridotti, in base alla propria condizione; 2) per tutti i cittadini che vogliono accedere a pagamento a un servizio offerto da una cooperativa che ha fatto un percorso di accreditamento del Comune. 3) per i lavoratori di imprese del territorio attraverso il *wallet* del welfare aziendale. Nel caso di Tradate, così come in WeMI, accanto alla piattaforma nascono dei *social point*, ovvero degli spazi fisici, dove gli utenti possono consultare un operatore per capire quale sia il servizio più adatto ai loro bisogni. Lo scopo di questi spazi è da un lato offrire un servizio di orientamento, dall'altro aiutare gli utenti che hanno difficoltà a utilizzare la piattaforma.

4.3 Attori e territori nelle piattaforme di welfare digitale

Le piattaforme di welfare digitale possono essere distinte in due gruppi.

Il primo comprende le piattaforme che si occupano di servizi socio-sanitari e cura dell'infanzia dove il servizio per sua natura può essere erogato solo offline. In questi casi viene offerta la possibilità di incontro tra operatore e utente in base a un sistema di filtri o *matching* algoritmico, la prestazione viene erogata offline e il pagamento del servizio può essere interno o esterno alla piattaforma (vd report 2 *Mappatura delle piattaforme digitali di welfare in Italia*).

I due manager intervistati le cui piattaforme fanno riferimento a questo modello non menzionano rapporti con attori, sia pubblici che privati, presenti sul territorio dove viene erogato il servizio. L'impatto che queste piattaforme hanno a livello locale riguarda soprattutto il mercato del lavoro dei professionisti che lavorano tramite essa. Dalle interviste emerge in alcuni casi un adeguamento del prezzo (tariffa oraria) proposto dalla piattaforma in base ai compensi medi che generalmente percepiscono gli operatori nel territorio dove viene erogato il servizio.

Fanno parte del secondo gruppo le piattaforme di welfare che maggiormente si “disancorano” dai territori. Si tratta prevalentemente di piattaforme dove è possibile fare sedute di psicoterapia e videoconsulti medici. La loro diffusione è molto recente (sono nate tra il 2016 e il 2021) e durante la pandemia hanno avuto un forte incremento sia per numero di utenti che di professionisti che hanno deciso di svolgere parte della loro professione online. Per esempio, la piattaforma Unobravo è nata dall'esigenza di offrire dei servizi di supporto psicologico a italiani che risiedevano all'estero. Lo strumento dava loro la possibilità di rivolgersi allo specialista, superando l'ostacolo linguistico nella espressione di un bisogno legato alla propria salute. Negli anni successivi, con la forte spinta verso il digitale avuto durante la pandemia, questa piattaforma ha allargato la sua platea di utenti, sdoganando alcune barriere (soprattutto culturali) di accesso al servizio. L'uso della piattaforma per la psicoterapia sembra da un lato “disinnescare” lo stigma sociale legato all'andare dallo psicologo, dall'altro avvicinare i più giovani (utenti dai 25 ai 40 anni).

Dinamica diversa invece per le piattaforme nate per digitalizzare servizi preesistenti. Un esempio è Netmedicare, nata da un lato con l'obiettivo di offrire un servizio di telemedicina e dall'altro dall'esigenza di alcuni medici di individuare dei sistemi digitali per supportarli nella gestione del rapporto medico paziente. I medici hanno deciso di svolgere online alcune attività che prima facevano in presenza sfruttando un sistema di comunicazione rapido (ad esempio messaggistica per lettura di referti) o video consulti.

In entrambi i casi il potenziale della piattaforma digitale è visto dagli intervistati nella capacità di offrire servizi di welfare a chi vive in aree interne o piccoli centri dove non sono presenti determinate figure professionali

Le piattaforme di welfare di mercato hanno avviato la loro attività con un modello di business diretto al cliente. Durante l'analisi abbiamo osservato come di recente al canale B2C stiano

aggiungendo il canale B2B attraverso accordi con provider, diventando fornitori all'interno piattaforme di welfare aziendale.

Queste evidenze ci permettono di affermare che il ruolo delle piattaforme di welfare digitale non si esaurisce nell'incontro tra domanda e offerta o nell'incremento del numero di potenziali assistiti da parte dell'operatore ma la loro specificità consiste nell'abilitazione della relazione utente e beneficiario in un ambiente digitale, un tema che svilupperemo nel corso della ricerca sul campo.

5. Osservazioni conclusive e nuove piste di indagine

Le interviste ai testimoni privilegiati hanno permesso di approfondire le analisi tratte dalla letteratura e di identificare nuove domande, utili ad affinare il disegno della ricerca e la progettazione dei relativi strumenti.

I risultati più evidenti possono essere ricondotti all'articolazione tra piattaforme di welfare aziendale, territoriale e digitale e la tendenza all'integrazione tra queste forme, sia per dinamiche competitive sia per finalità strategiche, legate allo sviluppo del welfare integrato.

In questo report, abbiamo identificato alcune tendenze comuni a tutti i modelli, tra cui la polarizzazione tra modello *marketplace* e modello *sharing*, con la prevalenza del primo e la tensione, almeno ideale, verso il secondo. Queste somiglianze sono legate anche a meccanismi di *legacy*, per cui per esempio le piattaforme territoriali spesso si sono ispirate a quelle aziendali, e di isomorfismo tra piattaforme che operano nello stesso ambito, per cui le piattaforme di welfare digitale somigliano più alle piattaforme di lavoro digitale operanti in altri settori che alle piattaforme di welfare aziendale o territoriale.

Sono emersi anche elementi di distinzione, a partire dal linguaggio utilizzato nei tre ambiti (il termine provider identifica la piattaforma nel welfare aziendale e i fornitori nel welfare digitale), per proseguire con le caratteristiche dei dispositivi tecnici utilizzati (simili all'*e-commerce* per il welfare aziendale e a piattaforme di *matching* per il welfare digitale), ai meccanismi di controllo (prevalentemente centralizzati nel welfare aziendale e territoriale e decentrati attraverso sistemi reputazionali nelle piattaforme private ad accesso diretto) e di organizzazione e regolazione del lavoro (nelle piattaforme di welfare aziendale e territoriale i fornitori sono organizzazioni, mentre nel welfare digitale sono singoli professionisti).

Gli studi di caso sono stati selezionati anche con attenzione a queste dinamiche: per il welfare aziendale e territoriale, abbiamo selezionato piattaforme che tendono verso il modello *sharing*, per mettere in luce le dinamiche più innovative del settore; nel welfare digitale, come abbiamo visto, non si rileva questa tensione, per cui abbiamo deciso di prendere in considerazione entrambi i modelli, *marketplace* e *sharing*.

Dalle interviste ai testimoni privilegiati è emersa la rilevanza dell'analisi territoriale nell'articolazione delle piattaforme di welfare. Le piattaforme di welfare aziendale e territoriale sono ancorate nei territori di erogazione del servizio e la loro diffusione riflette la dinamicità del tessuto imprenditoriale. Dal punto di vista della domanda, il welfare aziendale è maggiormente presente nelle aziende di grandi dimensioni, del Nord Italia. Dal lato offerta, si rileva una differenza significativa tra fornitori con una presenza capillare in tutta Italia e quelli presenti solo a livello locale. I primi consentono economie di scala, i secondi forme di radicamento e sviluppo territoriale. Anche in queste scelte, si vede all'opera la differenza tra logiche *marketplace* e *sharing*.

Le interviste ai testimoni privilegiati, come anticipato, hanno portato a individuare nuove domande di ricerca. Le sintetizziamo di seguito:

<i>Domanda di ricerca</i>	<i>Strumenti di ricerca</i>
Come si sta riconfigurando l'articolazione tra piattaforme ad accesso diretto e indiretto, a seguito del rafforzamento del processo di ibridazione e alla spinta verso il welfare integrato?	WP1: monitoraggio dell'evoluzione delle piattaforme oggetto di studio di caso nei due anni dell'analisi.
Quali sono le modalità di analisi e di scelta dei servizi disponibili messe in atto dai beneficiari?	WP2: questionari e interviste ai beneficiari
Quali sono i criteri di ordinamento dei servizi, in funzione di diversi ordini di visibilità?	WP1: interviste ai manager e ai fornitori, walkthrough WP3: analisi di usabilità
Le piattaforme favoriscono l'emersione del lavoro nero nei servizi di cura alle persone?	WP2: questionari e interviste ai beneficiari
Le piattaforme modificano la professionalità degli operatori?	WP1: interviste ai fornitori WP2: questionari e interviste ai beneficiari
Quali sono i criteri di qualità adottati dalle piattaforme nella selezione dei fornitori?	WP1: interviste ai manager
Quali sono le filiere del welfare di piattaforma?	WP1: interviste ai manager
I tre ambiti delle piattaforme di welfare presentano meccanismi di isomorfismo?	WP1: interviste ai manager e ai fornitori, walkthrough WP3: analisi di usabilità
Quali sono i criteri di valutazione della qualità del servizio e dell'impatto adottati dalle piattaforme?	WP1: interviste ai manager
I fondatori di piattaforme che operano nel profit e nel non profit agiscono come imprenditori di policy?	WP1: interviste ad amministratori locali
Quali sono le politiche di <i>pricing</i> della piattaforma?	WP1: interviste ai manager di piattaforma e ai fornitori
Le piattaforme promuovono logiche di <i>community</i> tra i fornitori e tra gli utenti/clienti?	WP1: interviste a manager e a fornitori, walkthrough WP2: questionari e interviste ai beneficiari WP3: analisi di usabilità
I contesti locali modellano diversamente gli ambiti e le modalità di organizzazione delle piattaforme di welfare?	WP1: interviste a manager e a fornitori WP2: questionari e interviste ai beneficiari
Quali sono ruolo, compiti e competenze delle nuove figure professionali (welfare manager, community manager, family advisor, etc) del welfare di piattaforma?	WP1: interviste a manager e a fornitori

Allegati

Allegato 1 – Elenco degli intervistati

Nome e cognome	Organizzazione	Data	Modalità	Focus dell'intervista	Durata
Valentino Santoni, Franca Maino, Martina Tombari	Secondo Welfare e Consorzio CGM	05/06/2021	Seminario interno	Welfare aziendale e territoriale	103 minuti
Francesca Battistoni, Nico Cattapan	Social Seed	11/10/2021	Seminario interno	Welfare territoriale	100 minuti
Flaviano Zandonai	Gruppo CGM	22/10/2021	Intervista in videoconferenza	Welfare territoriale	44 minuti
Giovanni Scansani	Welfare4You	28/10/2021	Intervista in videoconferenza	Welfare aziendale	69 minuti
Fabio Streliotto	TreCuori	29/10/2021	Intervista in videoconferenza	Welfare aziendale e territoriale	58 minuti
Paolo Venturi	AICCON	03/11/2021	Intervista in videoconferenza	Welfare territoriale	47 minuti
Emanuele Massagli	AIWA	04/11/2021	Intervista in videoconferenza	Welfare aziendale	30 minuti
Francesca Rizzi	Jointly	16/11/2021	Intervista in videoconferenza	Welfare aziendale	60 minuti
Elena Mancini	Babysits	20/11/2021	Intervista in videoconferenza	Welfare ad accesso diretto	95 minuti
Sergio Sorgi	eQwa	30/11/2021	Intervista in videoconferenza	Welfare aziendale	44 minuti
Roberto Sanlorenzo, Carlo Penati	Merits	30/11/2021	Intervista in videoconferenza	Welfare territoriale	89 minuti
Elisa Tjuan	Babysits	2/12/2021	Intervista in videoconferenza	Welfare ad accesso diretto	46 minuti
Mauro Orso	Glipsicologionline.it	04/02/2022	Intervista in videoconferenza	Welfare ad accesso diretto	61 minuti
Alberto Perfumo	Eudaimon	04/02/2022	Intervista in videoconferenza	Welfare aziendale	60 minuti
Danila De Stefano	Unobravo	09/02/2022	Intervista in videoconferenza	Welfare ad accesso diretto	58 minuti
Marco Crimi	Net Medicare	17/02/2022	Intervista in videoconferenza	Welfare ad accesso diretto	75 minuti

Francesca Scarinci	Welfare X	18/02/2022	Intervista in videoconferenza	Welfare aziendale e territoriale	82 minuti
--------------------	-----------	------------	-------------------------------	----------------------------------	-----------

Bibliografia

Altis (2018), a cura di Luca Pesenti, *Il mercato dei provider in Italia*, <https://altis.unicatt.it/>

Altis (2019), a cura di Luca Pesenti e Giovanni Scansani, *Welfare aziendale: il mercato dei provider. Flash report di aggiornamento*, 2° edizione novembre 2019, <https://altis.unicatt.it/>

Altis (2020), a cura di Luca Pesenti e Giovanni Scansani, *Welfare aziendale: il mercato dei provider. Flash report di aggiornamento*, 3° edizione novembre 2020, <https://altis.unicatt.it/>

Altis (2021), a cura di Luca Pesenti e Giovanni Scansani, *Welfare aziendale: il mercato dei provider. Flash report di aggiornamento*, 4° edizione novembre 2021, <https://altis.unicatt.it/>

Battistoni F., Cattapan N., Asta M., (2021), *Le nuove figure professionali nel welfare di comunità. Saperi e pratiche del community management*. Fondazione Cariplo: <http://bko-sec.fondazionecariplo.it/static/upload/nuo/nuove-figure-welfare1.pdf>

Maino F., Barazzetta E., Santoni V. (2019), *Secondo welfare e welfare aziendale in Italia*, in Tombari M. (a cura di), *Pubblico territoriale aziendale. Il welfare del Gruppo Cooperativo CGM*, Milano, ESTE libri.

Maino F., Santoni V. (2021), *Co-progettazione e ibridazione organizzativa per l'imprenditoria sociale ai tempi del Covid-19. Da cgmwelfare a welfareX, tra digitalizzazione e innovazione di prossimità*, https://www.secondowelfare.it/wp-content/uploads/2021/05/WP_2_2021_2WEL_Santoni_Maino_Co-progettazione_e_ibridazione_organizzativa_per_imprenditoria_sociale_Covid-19.pdf

Santoni V., Razzetti F., Maino F. (2021), *Un welfare aziendale 'a filiera corta'. Attuale sviluppo e possibili evoluzioni in provincia di Siena*, <https://www.secondowelfare.it/studio/un-welfare-aziendale-a-filiera-corta-in-provincia-di-siena/>