

A che cosa serve l'innovazione digitale nel welfare?

di Eleonora Perobelli e Andrea Rotolo

Il punto di rottura per i servizi di welfare

Gli ultimi quindici anni sono stati caratterizzati da una rapidità nei cambiamenti sociali ed economici senza precedenti: la crisi economico-finanziaria del 2008 prima e l'emergenza pandemica tuttora in corso, hanno sconvolto quel che era rimasto degli equilibri sociali novecenteschi. Invecchiamento della popolazione, denatalità, cambiamento delle strutture familiari, precarizzazione del lavoro sono solo alcuni tra i fenomeni che hanno cambiato il volto della nostra società: si allargano i bisogni sociali emergenti e si assiste al contempo a una sorta di immobilismo nell'architettura del welfare pubblico, tuttora incapace di aggiornarsi rispetto alle sfide che attraversa.

Tra le possibili soluzioni proposte per supplire alle carenze del pubblico si inseriscono le iniziative di innovazione sociale, che mirano a trovare nuove modalità per rispondere a bisogni tradizionalmente meno presidiati, grazie al coinvolgimento di attori e risorse non convenzionali. Tra le leve più presenti in queste iniziative rientra l'innovazione digitale, ossia lo sviluppo e/o introduzione di strumenti tecnologici per aumentare l'efficacia dei servizi e ampliare il bacino di utenti raggiungibili (es. piattaforme, realtà aumentata, ecc.). Nonostante l'urgenza di affrontare le sfide sociali in corso e le potenzialità offerte dall'innovazione digitale, già sperimentata in larga scala in altri settori quali la sanità, il mondo del welfare appare ancora reticente all'adozione di questo tipo di innovazione. Perché?

L'innovazione digitale e i servizi di welfare: a che punto siamo?

Da molto tempo, la scarsa alfabetizzazione digitale dei cittadini, in particolare i più fragili, è stata la giustificazione principale alla mancata introduzione di soluzioni digitali nei servizi di welfare. I dati ci dicono che è tempo di mettere in discussione questa convinzione: nel 2019, un terzo dei nuclei familiari anziani aveva una connessione internet domestica (era il 2,8% nel 2005), il 14,5% si collega anche da rete mobile[1]. Ogni giorno, le persone attive sui social media sono 35 milioni, in 50 milioni utilizzano Internet[2]. Inoltre, la forzata conversione all'online creata dalla pandemia ha dimostrato che è possibile re-inventare la modalità di comunicazione e di fruizione di una larga parte dei servizi. La digitalizzazione sembra quindi un percorso che è destinato a raggiungere, con tempi e modalità differenti, tutti i settori.

Se questo è lo scenario complessivo, a che punto si trova il welfare? Nell'indagine esplorativa *L'innovazione digitale nei servizi di welfare. Stato dell'arte e prospettive*[3] condotta nel 2018 sulla diffusione e sulle potenzialità delle innovazioni tecnologiche digitali all'interno di alcuni servizi rivolti ad anziani non autosufficienti, persone con disabilità e minori, abbiamo avuto modo di verificare come il settore si trovi in larga misura ancora ai blocchi di partenza.

Il 53% delle strutture residenziali per anziani che abbiamo coinvolto in un questionario ha dichiarato di non aver introdotto alcuna innovazione tecnologica digitale. Dove presenti, si tratta di soluzioni per lo più in fase di sperimentazione; tra quelle inserite in via routinaria nei processi aziendali troviamo quelle tradizionali (app, tablet, sensori), utilizzate prevalentemente per il supporto ad attività di assistenza e cura (organizzazione dei turni, fascicolo elettronico, ecc.). Inoltre, la ragione principale che ha guidato l'inserimento di queste tecnologie non è stato un ragionamento sull'aumento dell'efficacia e delle potenzialità del servizio, quanto la ricerca di risparmi ed efficientamenti per raggiungere l'equilibrio economico-finanziario.

In cinque casi studio nei servizi educativi per l'infanzia dove le innovazioni tecnologiche erano in stato avanzato di sperimentazione o entrati nella routine del servizio, abbiamo trovato un'apertura

maggiore a soluzioni più innovative (es. robotica). La decisione di inserire questi strumenti è stata sempre riconducibile alla forte motivazione di una persona con ruolo dirigenziale all'interno dei servizi, in assenza di una spinta sistemica derivante dal legislatore o da una routine di settore. In generale, le innovazioni digitali rimangono comunque concepite come linguaggio e strumento a supporto dell'offerta più tradizionale, pur riconoscendo la loro capacità di generare nuove opportunità di interazione con i beneficiari e/o con i familiari.

Nel caso delle persone con disabilità, dal dialogo con alcune esperienze di introduzione di strumenti tecnologici è stato ribadito un divario tra potenzialità offerte dalle innovazioni digitali (per aumento della qualità della vita, inclusione e partecipazione alla comunità) ed effettiva diffusione e utilizzo nei servizi. Al contempo, in uno dei casi che abbiamo avuto il piacere di analizzare abbiamo visto come lo studio profondo del ruolo della tecnologia a supporto di obiettivi educativi ben precisi abbia portato alla revisione del modello di servizio e un aumento dell'efficacia dei percorsi dei beneficiari, certificato da dati ed evidenze quantitative.

Tra gli ostacoli rilevati per una diffusione su larga scala dell'innovazione, in tutti i servizi è stata indicata l'assenza di strumenti o approcci sistematici di misurazione o rilevazione degli impatti, in grado di fornire informazioni utili per sostenere le decisioni e certificare il contributo dell'innovazione tecnologica nei servizi.

In generale, da questo primo lavoro è emerso come nonostante ci siano timide aperture all'innovazione digitale, si limitano a iniziative molto circoscritte, promosse da individui che credono particolarmente in questi strumenti oppure nella ricerca di un possibile mezzo per ridurre i costi, più che per modificare il modus operandi dei servizi.

Quindi, perché non abbiamo ancora assistito a un'introduzione strutturata dell'innovazione digitale nei servizi di welfare?

È lecito domandarsi a questo punto come mai il settore del welfare è apparentemente almeno un passo indietro nella digitalizzazione rispetto a tutti gli altri. Si propongono, senza l'ambizione di essere esaustivi, quattro possibili motivazioni.

La prima, è solo questione di tempo: l'introduzione di innovazioni tecnologiche segue sempre una curva che prevede fasi iniziali di sperimentazione e adozione non strutturata, spesso frutto delle intuizioni di "imprenditori innovativi" all'interno delle organizzazioni. Sono coloro che si fanno promotori dell'utilizzo di innovazioni digitali e ne spingono l'adozione. Il settore potrebbe essere semplicemente ancora a una "fase 0", per cui sarà necessario attendere per assistere a una diffusione massiccia all'interno dei servizi. È altresì vero che la gestione dell'emergenza Covid-19, anche all'interno dei servizi di welfare, ha accelerato e forzato l'adozione di soluzioni digitali (si pensi al caso emblematico delle videochiamate nelle RSA).

In secondo luogo, le innovazioni tecnologiche digitali disponibili sul mercato potrebbero non essere ancora mature o sufficientemente coerenti con il contesto dei servizi di welfare. Si potrebbe infatti argomentare che alcune tecnologie non sono ancora state sviluppate al punto di risultare coerenti con le esigenze a cui cercano di dar risposta i servizi di welfare. Ad esempio, si sottolinea spesso come i cosiddetti assistenti vocali e dispositivi smart siano ancora troppo limitati nella loro capacità di interazione per poter fornire un vero valore aggiunto all'interno di servizi che promuovono socialità, assistenza o riabilitazione cognitiva.

Inoltre, si potrebbe arrivare perfino a sostenere che le peculiarità dei servizi del settore welfare non sono compatibili con la rivoluzione digitale. Secondo questo ragionamento, le innovazioni digitali sono inadatte perché sono lontane dall'idea di servizio "tradizionale" che pone sempre al centro la persona, i suoi bisogni e la rilevanza della relazione. I percorsi di supporto a individui e famiglie non potrebbero dunque prescindere dalla relazione "analogica" che solo i professionisti e gli strumenti classici possono fornire. Provocatoriamente verrebbe da domandarsi se sia corretto ragionare solo

attorno all'idea tradizionale di servizio, riflessione che ci porta all'ultima possibile motivazione. Infatti, un'ulteriore e più severa motivazione potrebbe essere legata alla mancanza di visioni in grado di innovare i modelli di servizio (anche) grazie alla tecnologia: la sensazione è che non sia ancora stata affrontata su larga scala da parte dei soggetti protagonisti della rete di offerta di servizi di welfare una riflessione approfondita su che ruolo possa avere la rivoluzione digitale. I professionisti e i manager del settore hanno la responsabilità di guidare un ripensamento strategico dei servizi che dovrebbe partire dall'individuazione della finalità ultima che si vuole abbia l'innovazione. Questa può essere di vario tipo: 1) intercettare nuovi bisogni che non trovano oggi risposta (ampliando quindi la platea degli utenti); 2) migliorare la qualità o l'intensità delle risposte esistenti; 3) definire un ruolo nuovo e un contributo diverso degli utenti nei servizi (co-produzione, co-design, co-innovation...); 4) ampliare e modificare i luoghi di erogazione dei servizi; 5) potenzialmente molto altro (inclusi risparmi in termini di efficienza).

Questi obiettivi non sono sempre tra loro convergenti. Serve prima di tutto averli chiari in mente e, solo dopo aver definito qual è la visione strategica di fondo, sarà possibile interrogarsi in maniera efficace sul ruolo che può avere l'innovazione digitale nei servizi. Probabilmente la criticità di fondo sta nel modo in cui fino a oggi si è approcciato il tema dell'innovazione digitale in questo settore insieme alla difficoltà nel posizionare le potenzialità delle nuove tecnologie nel contesto più ampio dei cambiamenti che stanno avvenendo a livello di società, di bisogni e di capacità dei servizi di rispondere alle esigenze delle cittadine e dei cittadini.

Un'agenda di lavoro per promuovere l'innovazione nei servizi di welfare

Da un punto di vista manageriale - per tradurre in modo pratico questa idea di applicare nuovi approcci e prospettive al tema dell'innovazione digitale nei servizi di welfare - si dovrebbe cercare di investire in queste direzioni:

Considerare l'innovazione digitale come uno strumento a supporto dell'innovazione dei servizi e non come l'oggetto stesso dell'innovazione. Chiedersi "perché" e "per cosa" si intende introdurre una nuova tecnologia, ben prima di chiedersi "quale" adottare.

Inserire la tecnologia in una prospettiva di (ri)progettazione dei servizi, inquadrandola fin da subito come una fra le possibili leve a disposizione che consentono di raggiungere le finalità che il sistema di servizi dovrebbe porsi (ad esempio: raggiungere target diversi con soluzioni personalizzate, sperimentare la multicanalità, ampliare la platea di beneficiari, ecc...).

Promuovere la costruzione di percorsi che facciano convergere prospettive e competenze diverse fin dalla fase di progettazione e design del ruolo delle innovazioni digitali nei servizi. La visione tecnica di chi sviluppa soluzioni digitali è tanto importante quanto quella di chi si relaziona con gli utenti e le famiglie, così come quella del regolatore pubblico. Molto spesso però queste (e altre) prospettive non si confrontano, se non ex post.

Porre maggiore attenzione sull'attività di monitoraggio e valutazione dell'introduzione di innovazioni tecnologiche, soprattutto in fase di sperimentazione iniziale. Questo è un passo fondamentale per dotarsi di elementi informativi e di benchmark per capire se ha generato valore o meno e, infine, valutare i costi e le sostenibilità di medio-lungo periodo sulla base dei benefici effettivi che la tecnologia può portare.

Le grandi trasformazioni che sono avvenute negli ultimi mesi a causa della pandemia stanno offrendo la tipica "finestra di opportunità": un utilizzo sempre più massiccio in vari ambiti delle nuove tecnologie, una maggiore familiarità degli utenti, nonché risorse aggiuntive messe a disposizione del sistema nell'ambito dei piani di rilancio post Covid-19. Per cogliere tali opportunità, tuttavia, è

A che cosa serve l'innovazione digitale nel welfare?

di Eleonora Perobelli e Andrea Rotolo

imprescindibile adottare un nuovo approccio all'innovazione digitale dei servizi di welfare. Altrimenti ci ritroveremo nei prossimi anni con servizi ormai totalmente disallineati con il contesto in cui vivremo, in grado di farsi carico di una parte sempre più limitata dei bisogni e non in grado di incidere sul benessere della società.

[1] Istat (2021).

[2] We are social (2021). Digital 2020 - Italia.

[3] Eleonora Perobelli e Andrea Rotolo (2019). L'innovazione digitale nei servizi di welfare. Stato dell'arte e prospettive, OCAP - Osservatorio sul Cambiamento delle Amministrazioni Pubbliche, White Paper n.1/2019.