

DESIGNED FOR YOUR WORLD



SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT

COMUNE DI MILANO
COSTRUZIONE DEL NUOVO PIANO DEL WELFARE

**Restituzione del percorso di lavoro
e discussione delle questioni strategiche future.**

A cura di SDA Bocconi e CODICI e della Direzione Welfare e Salute



Comune di
Milano

13 Maggio 2025

LE PRIORITÀ SULLE QUALI PROPORRE UNA ALLEANZA ALLA CITTA' PER I PROSSIMI ANNI

Dalla analisi dei fenomeni e dei trend che attraversano la città di Milano, sono emerse **quattro questioni strategiche** che caratterizzano oggi la città e rispetto alle quali si vuole indirizzare le scelte future:

Milano esprime tante soluzioni ed opportunità, spesso attive a livello locale, che devono essere messe a sistema, anche in una logica preventiva

Le
Opportunità

I bisogni sociali sono eterogenei, plurali e interdipendenti e le risposte devono avere le stesse caratteristiche.

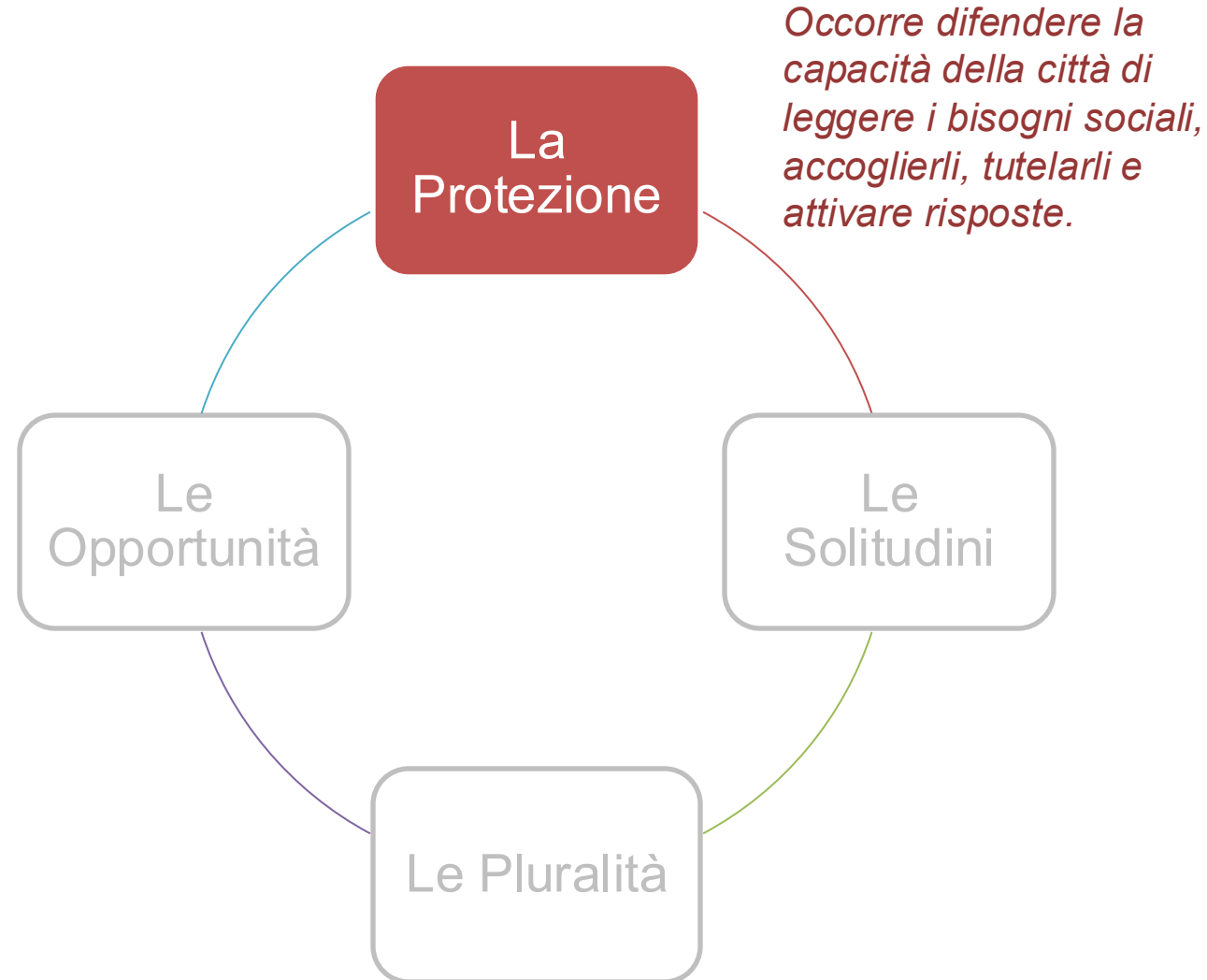
La
Protezione

Occorre difendere la capacità della città di leggere i bisogni sociali, accoglierli, tutelarli e attivare risposte.

Le Solitudini

Una condizione che caratterizza diversi gruppi di cittadini, ha origini molteplici e intrecciate e richiede risposte innovative e integrate.

Le Pluralità



LA PROTEZIONE

LA VISIONE STRATEGICA.



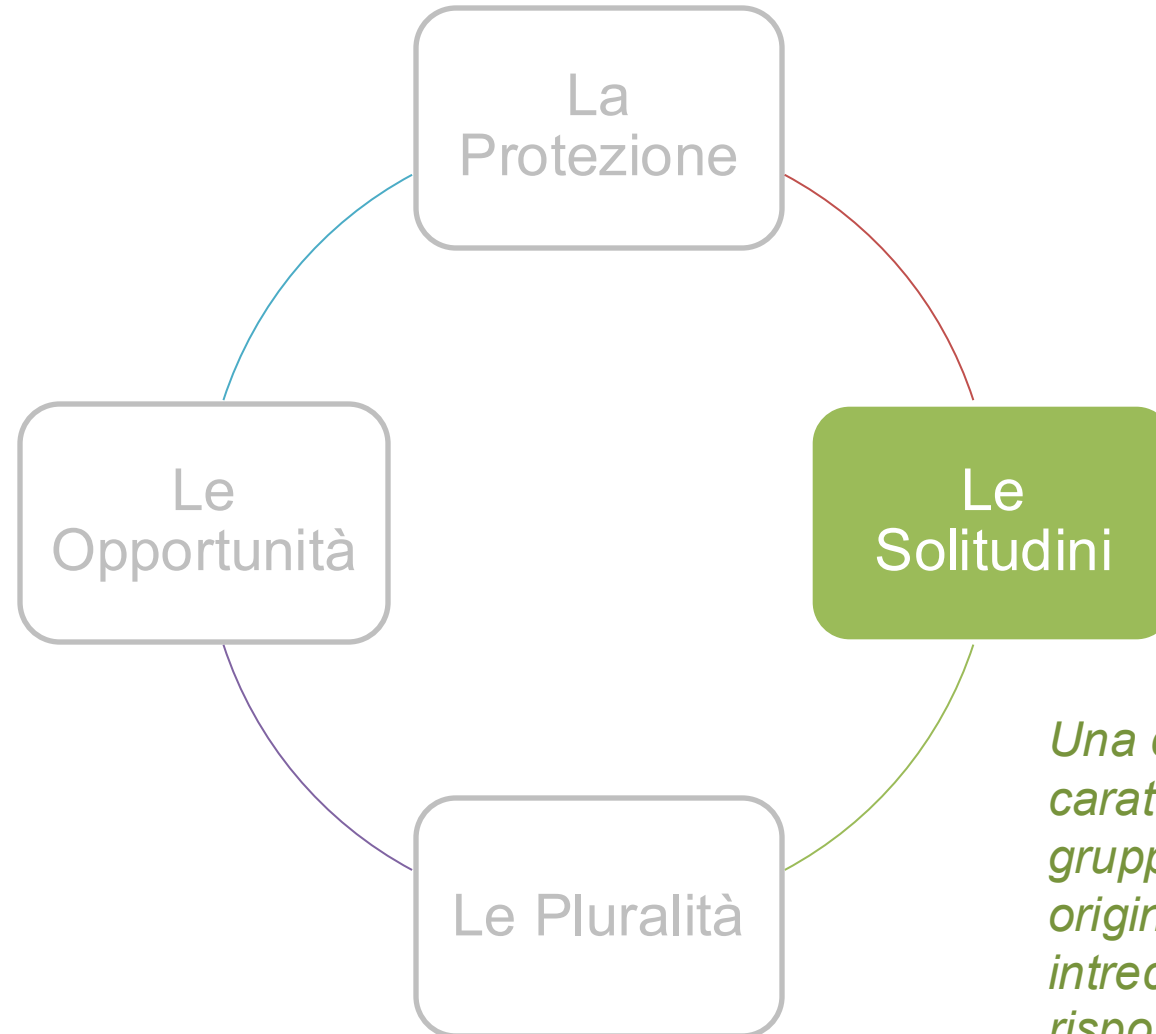
- **Migliorare la capacità di leggere ed individuare il bisogno**
- **Investire sulla intercettazione precoce e tempestiva del bisogno**
- **Rafforzare l'approccio per filiera (sia verticale che orizzontale)**
- **Sostenere la comunicazione e l'accountability per rendere visibile il valore del lavoro sociale**

LA PROTEZIONE

LA VISIONE STRATEGICA.

- **Migliorare la capacità di leggere ed individuare il bisogno**
- **Investire sulla intercettazione precoce e tempestiva del bisogno**
- **Rafforzare l'approccio per filiera (sia verticale che orizzontale)**
- **Sostenere la comunicazione e l'accountability per rendere visibile il valore del lavoro sociale**

- La città di Milano sta attraversando una evoluzione dinamica in termini di bisogni sociali che sotto certi aspetti alimenta differenze e iniquità. Allo stesso tempo **Milano continua ad esprimere una funzione di protezione dei più fragili**, confermandosi una città in grado di accogliere e attrarre diverse situazioni di disagio.
- La capacità di proteggere e tutelare è un **magnete di attrazione** e valorizzazione delle risorse della città, che si esprimono anche attraverso il volontariato, il fundraising, la filantropia, il mondo dell'educazione. Il valore espresso dalle risposte del welfare a sua volta mitiga alcune delle dinamiche più critiche della città: le nuove solitudini, la ricerca di significato nella partecipazione sociale, il desiderio di contribuire alla comunità, la conoscenza del diverso, la partecipazione dei «nuovi milanesi».
- I sistemi di protezione devono sempre più **lavorare in filiera** per garantire:
 - capacità di presa in carico e lettura del bisogno;
 - prima accoglienza, gestione dei momenti di grave vulnerabilità e presa in carico continua del bisogno;
 - valorizzazione del lavoro sociale, delle competenze e delle potenzialità disponibili;
 - incontro con le opportunità della città.
- Occorre **rendicontare e raccontare in modo sistematico e completo** i dati e l'efficacia dei sistemi di protezione attivi in città, in modo da rendere visibile il valore del pieno inserimento sociale per mostrare la capacità di governo dei fenomeni, l'efficacia dei servizi, la valorizzazione delle persone. È importante **valorizzare e comunicare questo patrimonio** di capitale sociale e istituzionale per generare visibilità rispetto all'importanza del lavoro sociale, e consapevolezza collettiva rispetto ai sistemi di welfare.



Una condizione che caratterizza diversi gruppi di cittadini, ha origini molteplici e intrecciate e richiede risposte innovative e integrate.

- **Riconoscere i nuovi bisogni legati alla solitudine**
- **Diffondere opportunità per (ri)creare e rafforzare nuove forme di connessione e socializzazione**
- **Sostenere soggetti/iniziative che possono fungere da connettori o «imprenditori» di relazioni**

LE SOLITUDINI

LA VISIONE STRATEGICA

- **Riconoscere i nuovi bisogni legati alla solitudine**
- **Diffondere opportunità per (ri)creare e rafforzare nuove forme di connessione e socializzazione**
- **Sostenere soggetti/iniziativa che possono fungere da connettori o «imprenditori» di relazioni**

La solitudine riguarda molte persone diverse e contesti di bisogno e isolamento sociale molto diversificati, ad esempio:

le gravi marginalità | persone straniere spesso senza famiglia e in case piccole o di fortuna | persone in transito o a tempo determinato in città | molti anziani | alcuni giovani e quasi tutti i NEET | molti genitori e famiglie | giovani professionisti ...

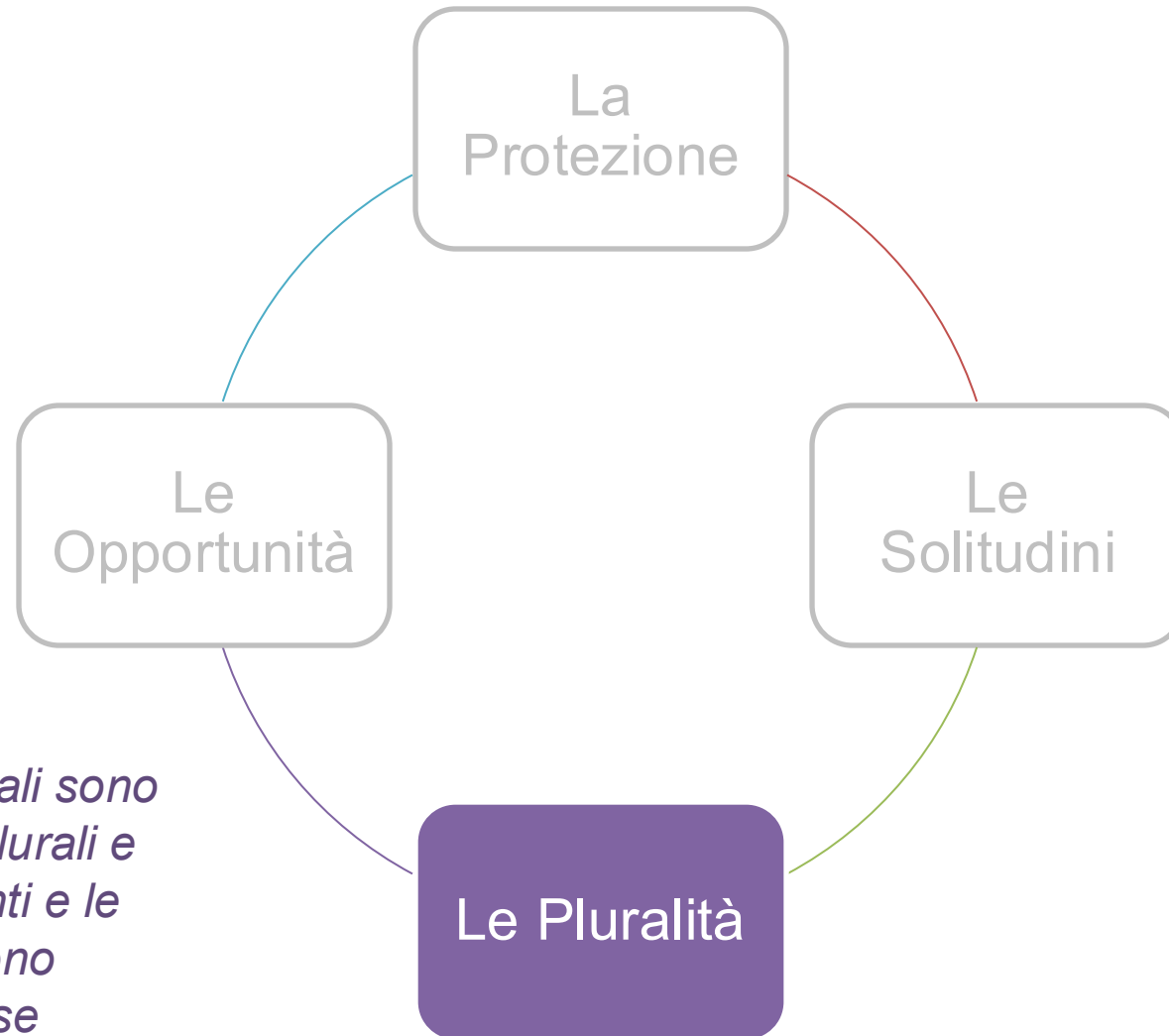
Occorre creare più **occasioni possibili di socializzazione:**

- indifferentemente pubblici, privati, privati non profit, profit, ...;
- Da sviluppare potenzialmente in spazi fisici, virtuali, sistemi di relazioni, modalità di condivisione di informazioni, occasioni o luoghi di scambio culturale, occasioni per il tempo libero e per l'attivazione di risorse individuali...
- **l'accessibilità** è una variabile critica che deve essere presidiata. Questa è determinata principalmente dalla conoscenza e vicinanza di queste opportunità e dalla sostenibilità economica per chi ne fruisce.
- le esperienze devono favorire **connessioni sociali anche tra individui e gruppi apparentemente con caratteristiche diverse, ma accomunate da solitudine.**
- è cruciale promuovere logiche ed esperienze di **community building che attivino opportunità di socializzazione diffuse, originate dal basso e non stigmatizzanti.** In città ne sono naturalmente attive diverse: le scuole, le società sportive, gli imprenditori e le piattaforme culturali (biblioteche), le imprese, le associazioni di volontariato, i luoghi storici di incontro (università III età, circoli), le RSA, i gruppi etnici, i palazzi, i parchi, gli orti urbani, i gruppi di cammino, le piazze tattiche e lo spazio pubblico in generale, ecc.

Occorre **incentivare, riconoscere, sostenere:**

- **tutte le realtà che agiscono come promotori di occasioni di socializzazione**
- **i singoli che agiscono come linker sociali:** coloro che introducono e accompagnano le persone sole al processo di risocializzazione: un amico, un parente, un volontario, un professionista

I sistemi di risposta e le piattaforme hanno, rispetto a questo tema, un ruolo decisivo perché possono garantire sostenibilità sia rispetto agli aspetti economici che alla capacità di raggiungere un grande numero di persone, ma richiedono un grande investimento comunicativo, di visibilità, di accreditamento istituzionale.



I bisogni sociali sono eterogenei, plurali e interdipendenti e le risposte devono avere le stesse caratteristiche.

LE PLURALITÀ: LA VISIONE STRATEGICA



- **Diffondere e condividere conoscenza circa i bisogni ed i fenomeni.**
- **Differenziare i servizi per renderli plurali in quanto flessibili e personalizzabili**
- **Investire su canali di accesso ai servizi che tengano conto delle diverse esigenze.**

LE PLURALITÀ: LA VISIONE STRATEGICA

- **Diffondere e condividere conoscenza circa i bisogni ed i fenomeni.**
- **Differenziare i servizi per renderli plurali in quanto flessibili e personalizzabili**
- **Investire su canali di accesso ai servizi che tengano conto delle diverse esigenze.**

Oggi equità vuol dire offrire servizi con caratteristiche diverse per persone con bisogni, competenze, esperienze di vita diverse. Le risposte dei sistemi di welfare devono quindi essere in grado di leggere questa pluralità e di darne conto nelle loro caratteristiche e nelle risposte attivate.

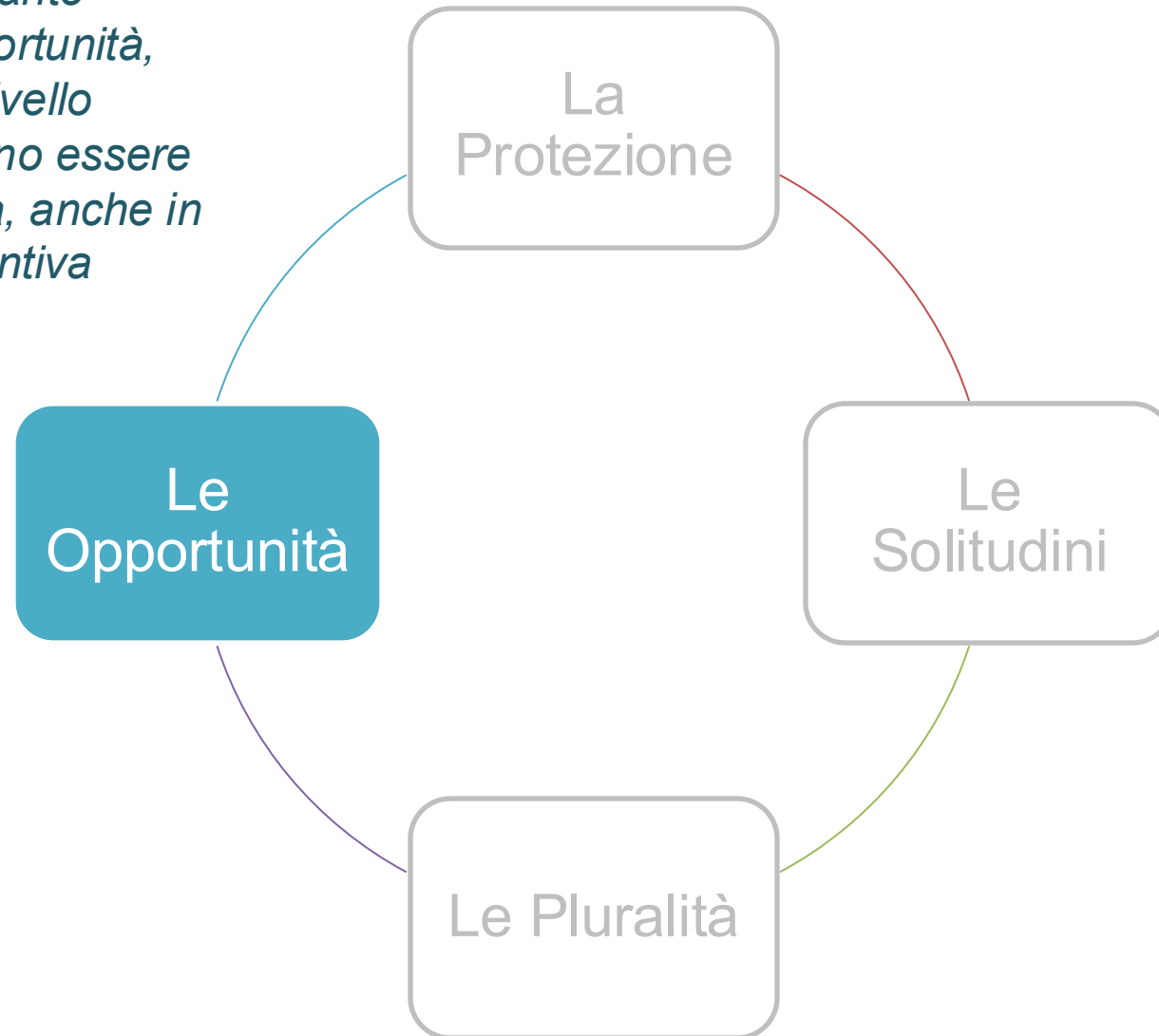
Il sistema di welfare della città di Milano legge questa pluralità ma l'elevato grado di complessità dei fenomeni sociali fa sì che si rischi di creare delle «bolle di conoscenza specialistica» mentre sempre più è necessario attivare processi di condivisione e continuo aggiornamento della conoscenza dei bisogni sociali.

Una buona lettura del contesto e del bisogno fa sì che i servizi e le risposte non siano più standardizzate ma che tengano conto in modo sistemico della pluralità.

Affinché i servizi siano equi, occorre differenziare i **canali di accesso** e le logiche di **welfare di iniziativa** per andare incontro ai soggetti che non esplicitano i loro bisogni e che devono essere accompagnati in questo.

Gli interventi e i servizi devono poi essere plurali e integrati in modo da rafforzare e valorizzare le potenzialità dei singoli: la pluralità diventa **risorsa, dinamismo e mobilità** se incontra servizi che sono in grado di accoglierla e di adattare la propria offerta alle esigenze dei singoli

Milano esprime tante soluzioni ed opportunità, spesso attive a livello locale, che devono essere messe a sistema, anche in una logica preventiva



LE OPPORTUNITÀ: LA VISIONE STRATEGICA



- **Investire sulle modalità di accesso e organizzazione dell'offerta per rafforzare le opportunità esistenti**
- **Riconsiderare i criteri di accesso a servizi/opportunità**
- **Migliorare le modalità di incontro tra bisogni dei singoli e opportunità della città**
- **Sostenere l'innovazione rispetto alla generazione e diffusione di nuove opportunità**

LE OPPORTUNITÀ: LA VISIONE STRATEGICA

- **Investire sulle modalità di accesso e organizzazione dell'offerta per rafforzare le opportunità esistenti**
- **Riconsiderare i criteri di accesso a servizi/opportunità**
- **Migliorare le modalità di incontro tra bisogni dei singoli e opportunità della città**
- **Sostenere l'innovazione rispetto alla generazione e diffusione di nuove opportunità**

L'accesso alle opportunità determina la possibilità di trovare risposta ai bisogni sociali. Per questo le opportunità devono essere presenti, organizzate e accessibili.

La città di Milano offre tante opportunità di risposta che possono essere meglio organizzate e rese più accessibili. Spesso infatti i **canali di accesso sono frammentati e parziali** determinando asimmetrie informative e disallineamento tra ciò che esiste e le esperienze di (mancata) fruizione dei singoli cittadini. In questo modo si consolidano anche situazioni in cui le opportunità vengono negate oppure vengono organizzate in modo tale da generare separazione (invece che filiere) e selezione nella domanda, non raggiungendo il target potenzialmente interessato

In diversi ambito di intervento occorre per questo **sviluppare processi, piattaforme e strumenti di integrazione ed informazione efficaci** per attivare connessioni tra servizi, esplicitare la domanda e i bisogni e per lavorare sull'incontro tra bisogni e opportunità

Questo può accadere se si sostengono **luoghi/processi di incontro** e diffusione delle opportunità che siano: visibili, riconoscibili, autorevoli, immediati, multicanali e plurali.

È necessario inoltre sostenere **l'innovazione per ampliare le opportunità** e agire anche su quei bisogni rispetto ai quali oggi le risposte sono meno diffuse e/o non accessibili

LE DOMANDE CHE GUIDANO IL DIALOGO SULLE PRIORITA' E LA DEFINIZIONE DELLE AZIONI FUTURE

A partire dalle quattro questioni strategiche, si avvia una discussione che gira intorno ad alcune domande che riguardano la definizione delle priorità e delle azioni future.

Queste domande sono rivolte a tutti i soggetti della città che partecipano al Welfare Milanese:

	VISIONI strategiche che derivano dalle tematiche poste	Il ruolo del welfare pubblico e dei suoi servizi	Le risorse della città da attivare	I soggetti coinvolti e da coinvolgere	Le competenze da sostenere
	Come esplicitiamo le visioni strategiche e come costruiamo una lettura cittadina di queste priorità?	Come sviluppare i servizi e gli interventi in modo coerente con le priorità definite?	Quali risorse sono già disponibili in città e come attivarle o attivarne di aggiuntive?	Quali sono gli stakeholder strategici con i quali costruire le azioni?	Su quali competenze investire e come diffonderle?