

DESIGNED FOR YOUR WORLD



SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT

VERSO IL PIANO DEL WELFARE 2024-2026

A cura del team SDA Bocconi e CODICI

Discussione circa i fenomeni che caratterizzano la città di Milano

10 Aprile 2025

- 1. Costruire il Piano di Sviluppo del Welfare**
- 2. Il percorso verso il nuovo Piano di Sviluppo del Welfare**
- 3. L'approccio proposto**
 - Guardare alla città, ai suoi fenomeni e ai trend in corso
 - La metodologia e le fonti utilizzate
- 4. L'evoluzione dei bisogni sociali di Milano: trend e fenomeni**
 - Persone, famiglia e cura
 - Disuguaglianze, accesso ai servizi e sfide dell'inclusione e dell'equità
 - Città e fragilità sociali

- 1. Costruire il Piano di Sviluppo del Welfare**
2. Il percorso verso il nuovo Piano di Sviluppo del Welfare
3. L'approccio proposto
 - Guardare alla città, ai suoi fenomeni e ai trend in corso
 - La metodologia e le fonti utilizzate
4. L'evoluzione dei bisogni sociali di Milano: trend e fenomeni
 - Persone, famiglia e cura
 - Disuguaglianze, accesso ai servizi e sfide dell'inclusione e dell'equità
 - Città e fragilità sociali

IL PIANO DI SVILUPPO DEL WELFARE: TRA PIANO DI ZONA E PIANIFICAZIONE STRATEGICA



Il Piano di Zona / Piano di Sviluppo del Welfare è:

uno strumento di definizione delle priorità

- a fronte di una analisi del contesto
- frutto di interlocuzioni con stakeholder esterni ed interni
- ha come oggetto l'intero perimetro delle politiche sociali
- seleziona le questioni su cui concentrare gli sforzi di programmazione e di verifica dei risultati
- definisce l'allocazione delle risorse e le scelte di investimento
- non corrisponde ad un piano operativo

uno strumento di governo delle priorità

- è punto di partenza per la definizione degli interventi
- il modo in cui viene implementato rende operative le priorità selezionate
- indica gli oggetti della valutazione ex post e del monitoraggio in itinere
- Il percorso di co-costruzione del piano è una modalità di costruzione di partnership con il territorio

1. Costruire il Piano di Sviluppo del Welfare
- 2. Il percorso verso il nuovo Piano di Sviluppo del Welfare**
3. L'approccio proposto
 - Guardare alla città, ai suoi fenomeni e ai trend in corso
 - La metodologia e le fonti utilizzate
4. L'evoluzione dei bisogni sociali di Milano: trend e fenomeni
 - Persone, famiglia e cura
 - Disuguaglianze, accesso ai servizi e sfide dell'inclusione e dell'equità
 - Città e fragilità sociali
5. Discussione con gli stakeholder della città

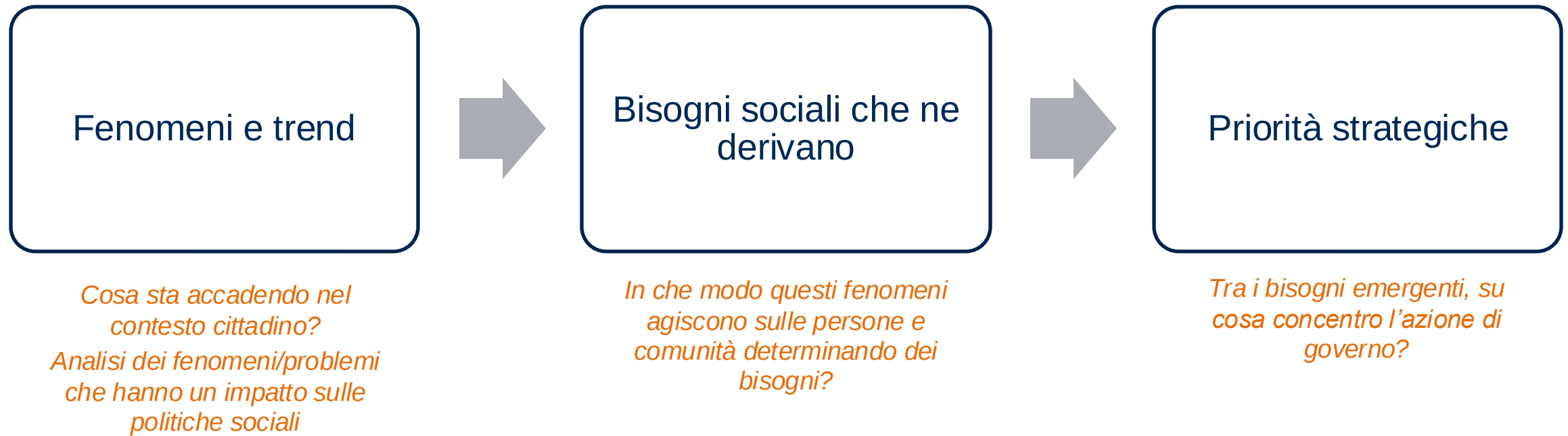
IL PERCORSO VERSO IL NUOVO PIANO DI SVILUPPO DEL WELFARE



Le diverse fasi del percorso prevedono **diversi livelli di coinvolgimento** degli attori coinvolti: Direzione Welfare e Salute, stakeholders della città e loro selezioni più ristrette a seconda dei momenti e oggetti di lavoro

1. Costruire il Piano di Sviluppo del Welfare
2. Il percorso verso il nuovo Piano di Sviluppo del Welfare
- 3. L'approccio proposto**
 - Guardare alla città, ai suoi fenomeni e ai trend in corso
 - **La metodologia e le fonti utilizzate**
4. L'evoluzione dei bisogni sociali di Milano: trend e fenomeni
 - Persone, famiglia e cura
 - Disuguaglianze, accesso ai servizi e sfide dell'inclusione e dell'equità
 - Città e fragilità sociali
5. Discussione con gli stakeholder della città

Il processo di selezione delle priorità strategiche:



GUARDARE ALLA CITTÀ INVECE CHE AI SINGOLI TARGET: TREND E FENOMENI PROPOSTI



PERSONE, FAMIGLIA E CURA

- A. Invecchiamento della popolazione
- B. Evoluzione dei percorsi di vita delle persone con disabilità
- C. Diminuzione del numero di componenti e aumento della frammentarietà dei nuclei familiari

DISUGUAGLIANZE, ACCESSO AI SERVIZI E SFIDE DELL'INCLUSIONE E DELL'EQUITÀ

- D. Incidenza della popolazione con background migratorio
- E. Disuguaglianze di opportunità per i minori e i giovani e conseguenze nel medio-lungo periodo
- F. Discriminazioni e violazione dei diritti

CITTÀ E FRAGILITÀ SOCIALI

- G. Inaccessibilità di soluzioni abitative ed emergenza casa
- H. Evoluzione della grave marginalità e nuove povertà
- I. Nuovi rischi sociali legati agli squilibri del mercato del lavoro
- J. Ridefinizione degli spazi e dimensioni urbane per l'inclusione sociale

1. Costruire il Piano di Sviluppo del Welfare
2. Il percorso verso il nuovo Piano di Sviluppo del Welfare
- 3. L'approccio proposto**
 - **Guardare alla città, ai suoi fenomeni e ai trend in corso**
 - **La metodologia e le fonti utilizzate**
4. L'evoluzione dei bisogni sociali di Milano: trend e fenomeni
 - Persone, famiglia e cura
 - Disuguaglianze, accesso ai servizi e sfide dell'inclusione e dell'equità
 - Città e fragilità sociali
5. Discussione con gli stakeholder della città

LA METODOLOGIA E LE FONTI UTILIZZATE PER LA DIAGNOSI DEI FENOMENI



MAPPATURA DATI DESK

- La mappatura dati desk è stata condotta sulla totalità dei dati pubblicati sugli **Open Data del Comune di Milano**. Questi sono stati **integrati laddove necessario** per dare una rappresentazione più completa dei fenomeni e trend, utilizzando altri dati amministrativi disponibili (es. ISTAT, ...) o ricerche empiriche (es. CERGAS Bocconi, Politecnico di Milano, ...).
- Laddove disponibili, sono stati riportati i dati riconducibili al perimetro dei **quartieri** (NIL e CAP), enfatizzando la dimensione spaziale dei fenomeni.
- Nell'indisponibilità di dati a livello comunale, si è fatto riferimento a dati disponibili a livello di area geografica (**Regione, Ripartizione geografica o Italia**).

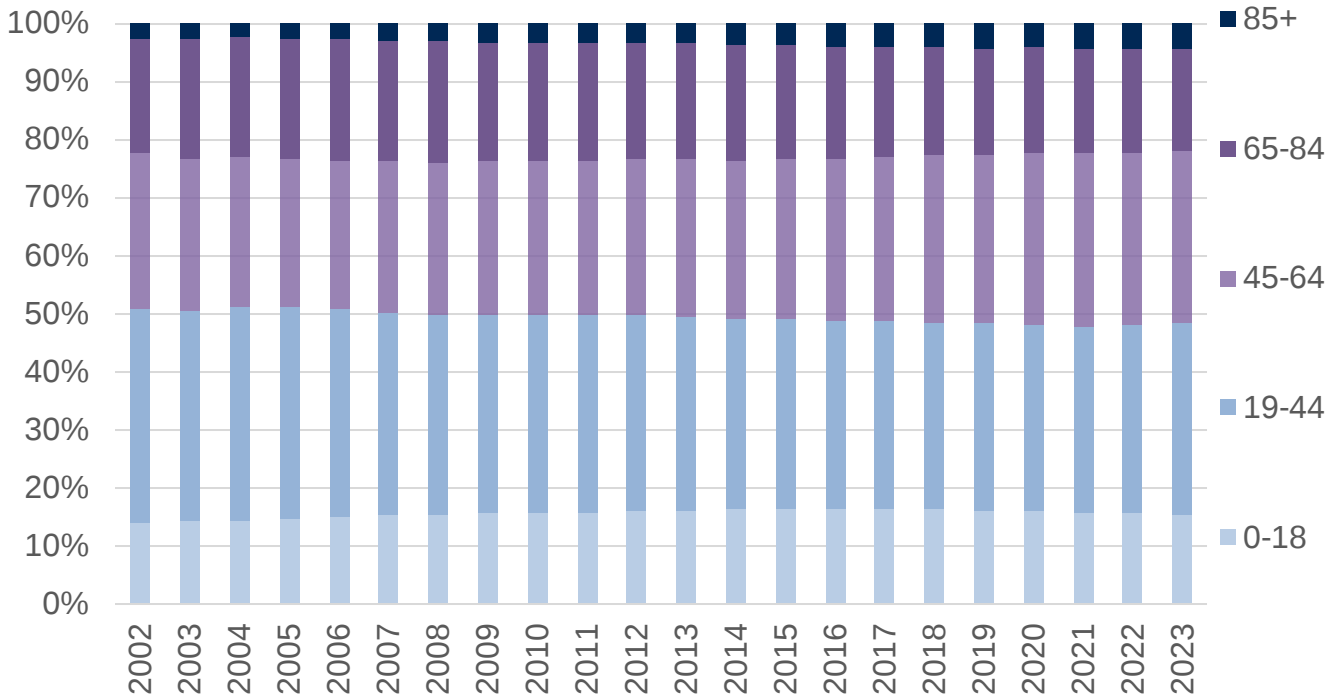
INTERVISTE AD ESPERTI

- La lettura dei dati desk è stata integrata attraverso **25 interviste a esperti** selezionati che hanno una visione sull'evoluzione della città, sulle sue caratteristiche e sui suoi bisogni collegati al welfare, anche attraverso prospettive inedite

1. Costruire il Piano di Sviluppo del Welfare
2. Il percorso verso il nuovo Piano di Sviluppo del Welfare
3. L'approccio proposto
 - Guardare alla città, ai suoi fenomeni e ai trend in corso
 - La metodologia e le fonti utilizzate
- 4. L'evoluzione dei bisogni sociali di Milano: trend e fenomeni**
 - Persone, famiglia e cura
 - Disuguaglianze, accesso ai servizi e sfide dell'inclusione e dell'equità
 - Città e fragilità sociali
5. Discussione con gli stakeholder della città

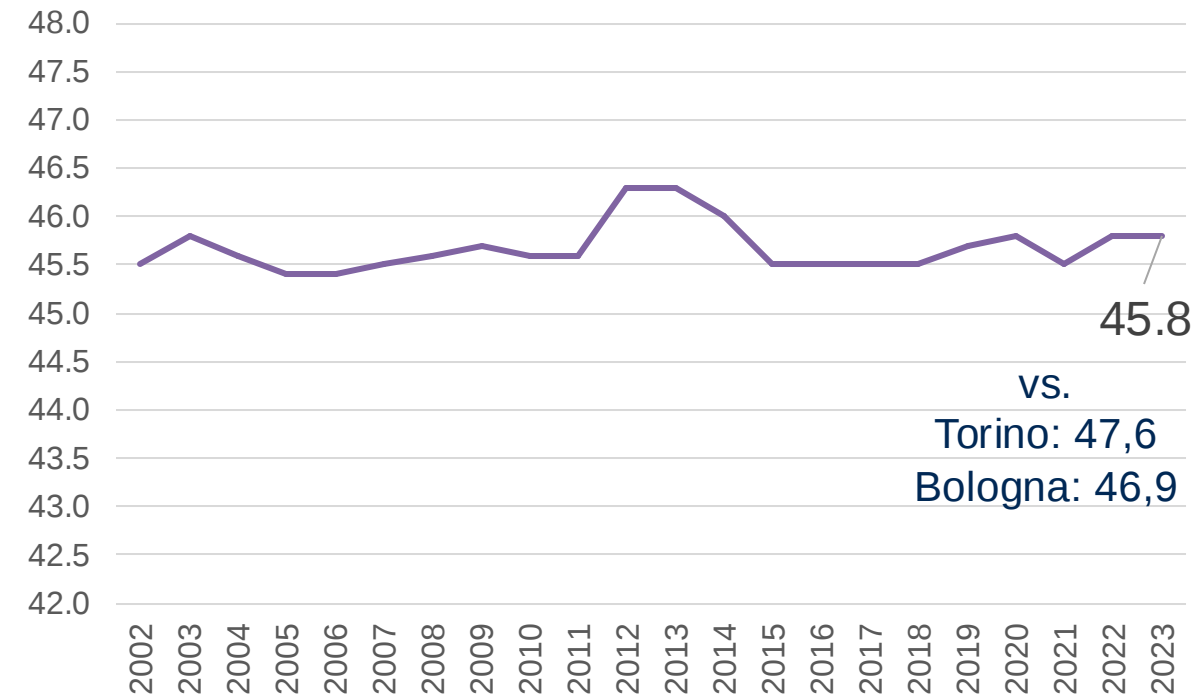
Invecchiamento della popolazione

% residenti per classi di età, Milano (2002-2023)



Elaborazione su dati SISI Milano - Serie storica residenti (2002-2023)
<https://sisi.comune.milano.it/>

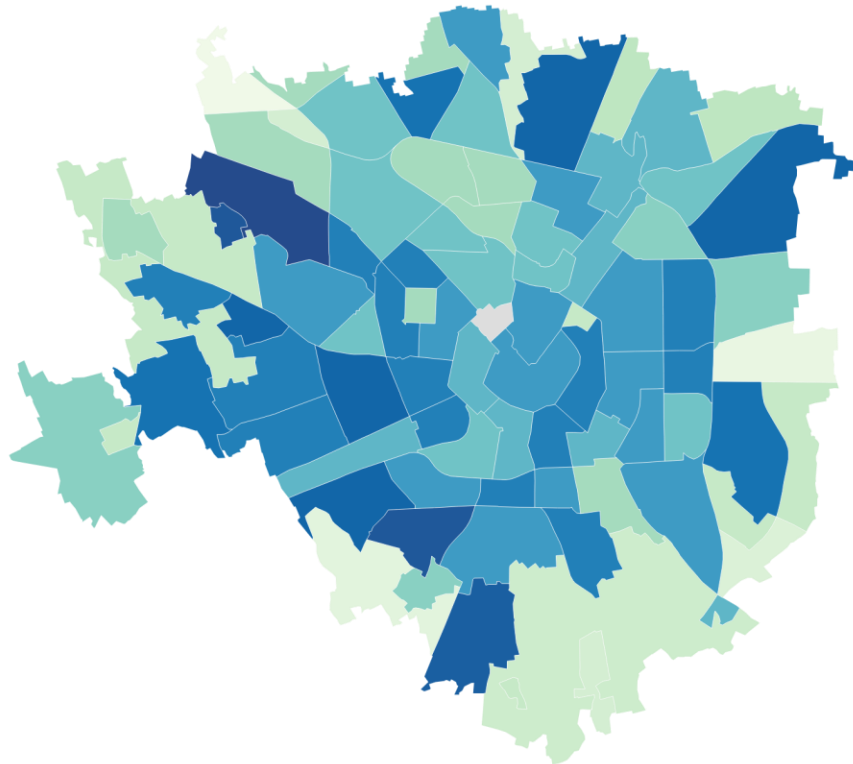
Età media, Milano (2002-2023)



Elaborazione su dati ISTAT – Popolazione residente al 1° gennaio (2002-2023)
<http://dati.istat.it/>

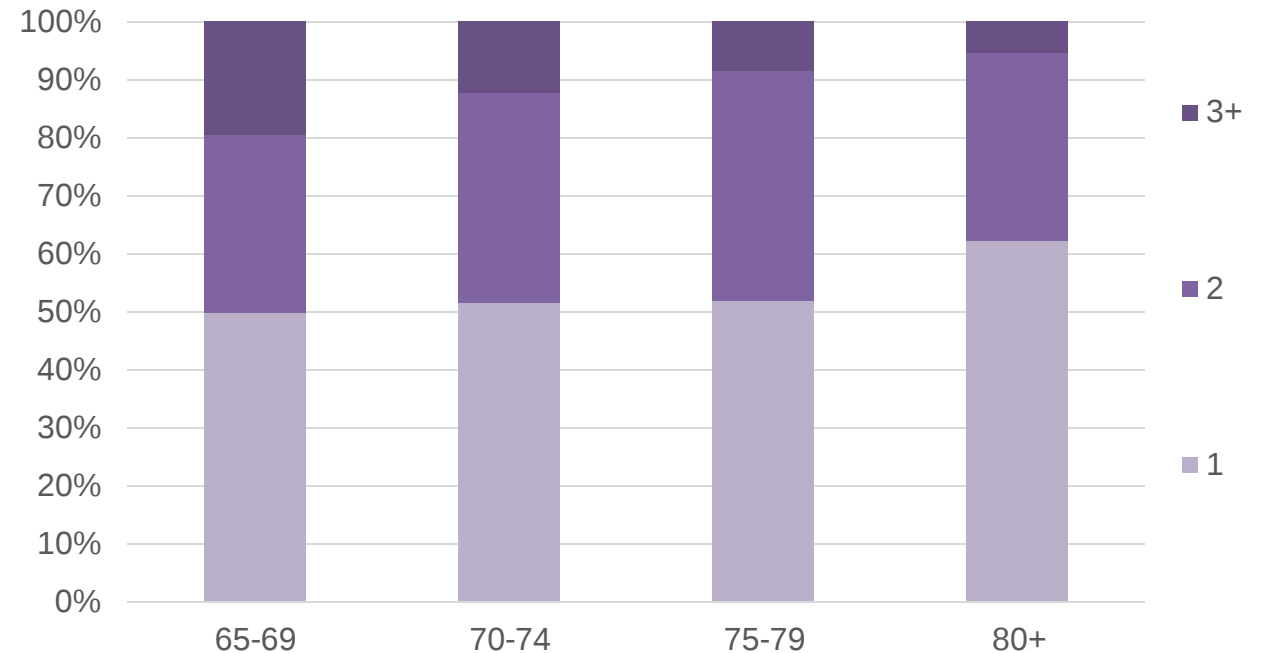
Invecchiamento della popolazione

% residenti over75 per NIL (31/12/2023)



Elaborazione su dati SISI Milano - Popolazione residente al 31/12/2023
<https://sisi.comune.milano.it/>

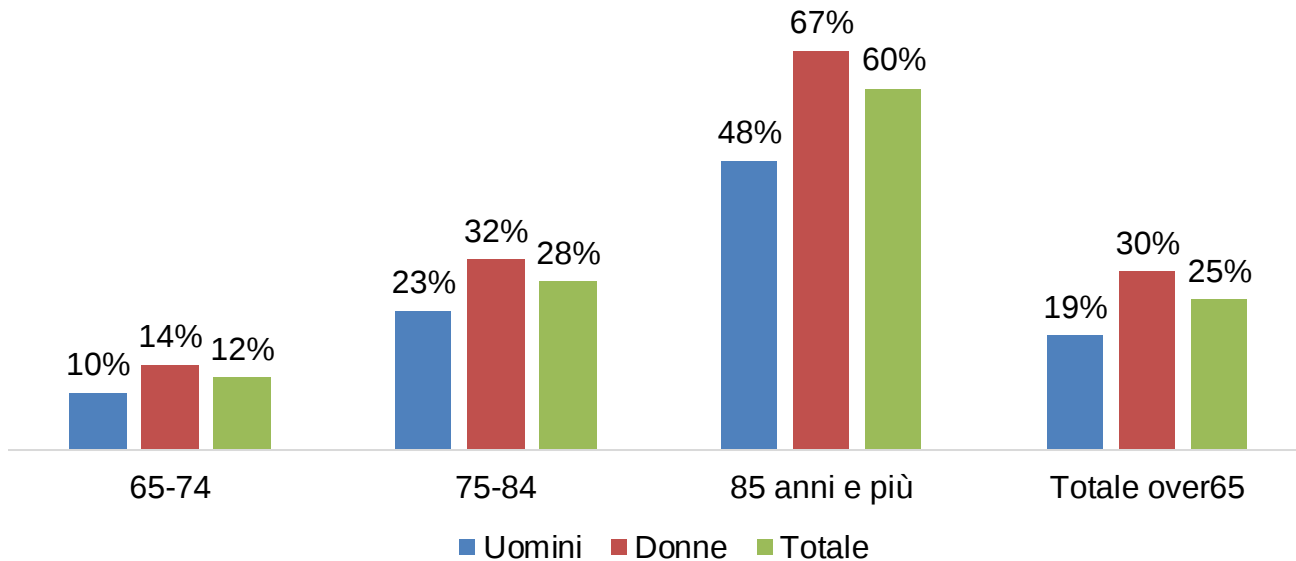
% famiglie per n. componenti e età capofamiglia, Milano (2023)



Elaborazione su dati SISI Milano - Famiglie registrate in anagrafe (2023)
<https://sisi.comune.milano.it/>

Invecchiamento della popolazione

Prevalenza della non autosufficienza tra over65, per genere e età (2022). Nord Italia

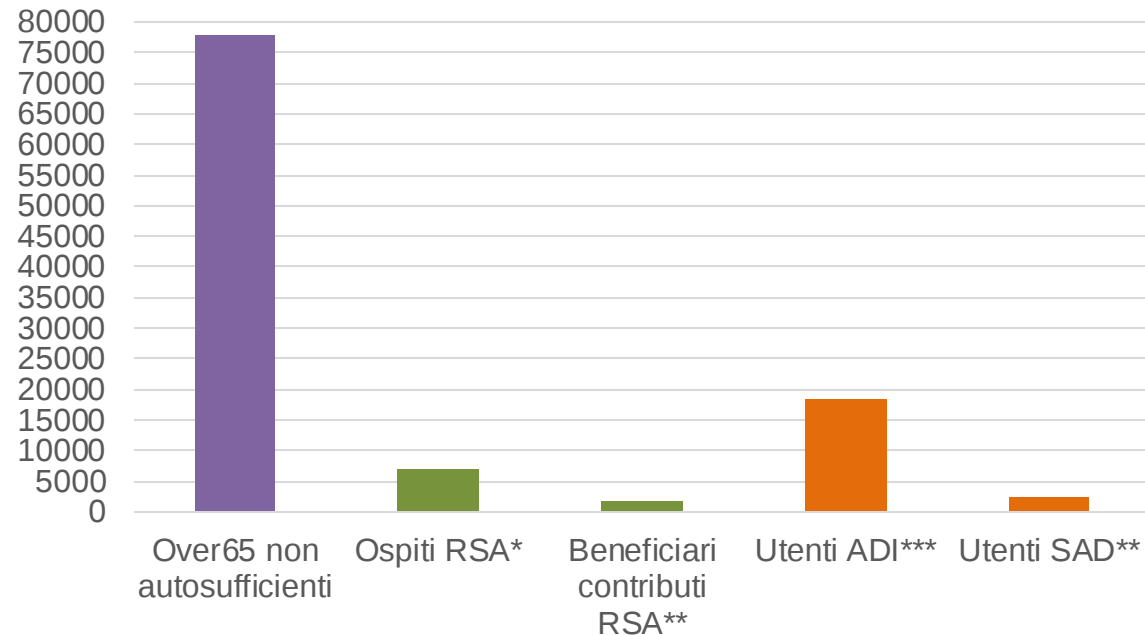


77.944: la stima delle persone over65 non autosufficienti residenti a Milano nel 2022, pari al 25% del totale over65.

A Milano, il 71% delle persone non autosufficienti over65 è donna.

Invecchiamento della popolazione

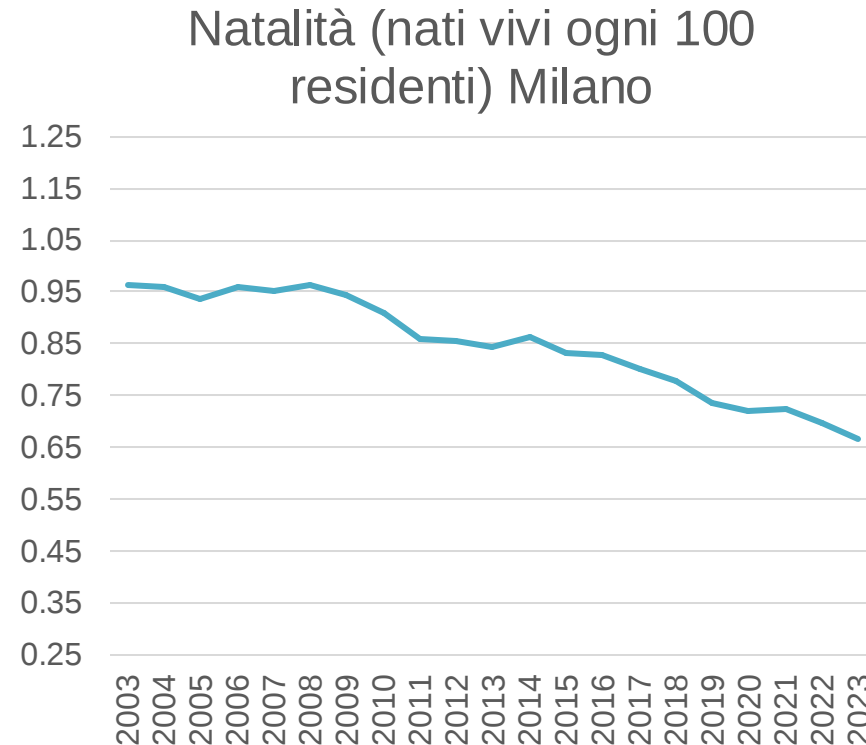
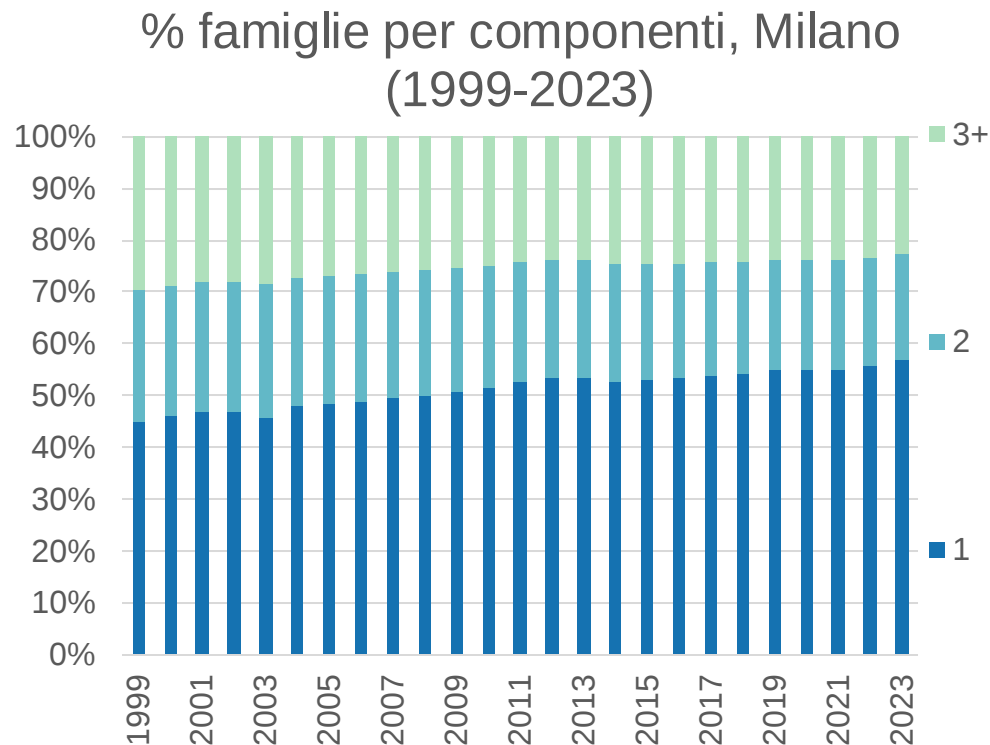
Stima copertura del bisogno per over65 non autosufficienti.
Milano (2022)



Nel Nord Italia (dato 2021, Istat), l'85% delle persone **over65** con difficoltà nella cura della persona è **supportato** da familiari, il 30% da badanti

A Milano (dato 2022, CERGAS SDA Bocconi e Fondazione Ravasi Garzanti) il 71% dei **caregiver** di persone con demenza dichiara di avere problemi nelle relazioni, l'83% problemi di salute mentale, l'89% problemi di conciliazione delle attività, il 72% problemi di salute fisica

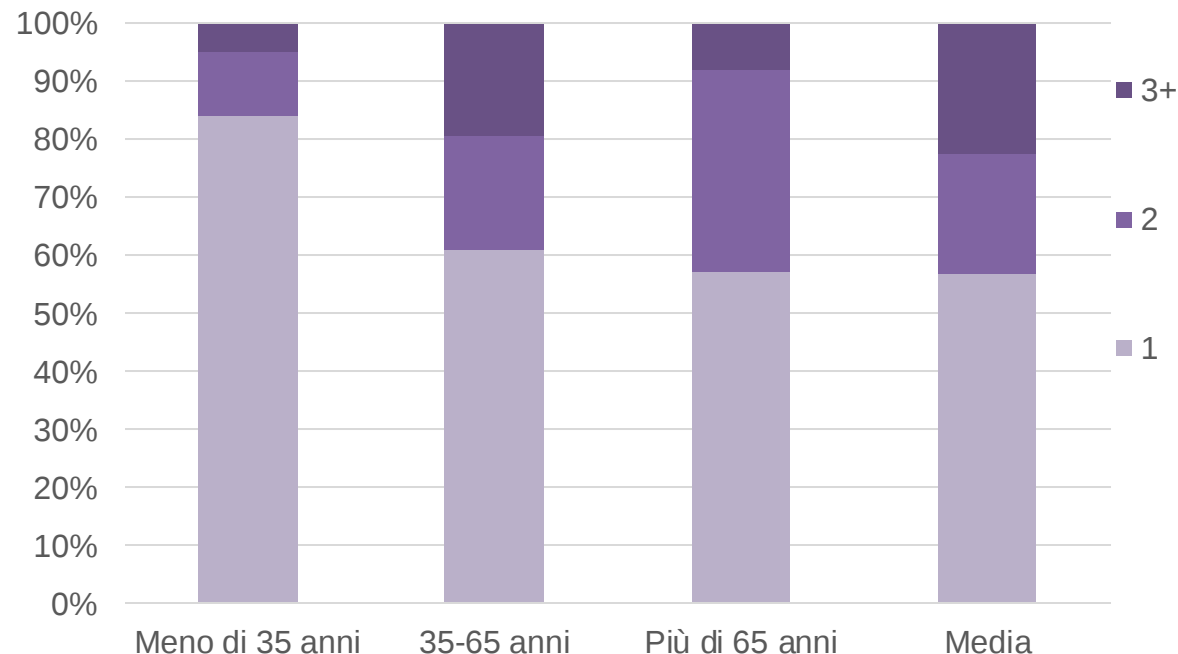
Diminuzione del numero di componenti e aumento della frammentarietà dei nuclei familiari



Le famiglie monocomponenti sono concentrate nelle **zone centrali** della città, mentre la natalità è più alta nelle **zone periferiche**

Diminuzione del numero di componenti e aumento della frammentarietà dei nuclei familiari

% famiglie per componenti e età capofamiglia, Milano (2023)



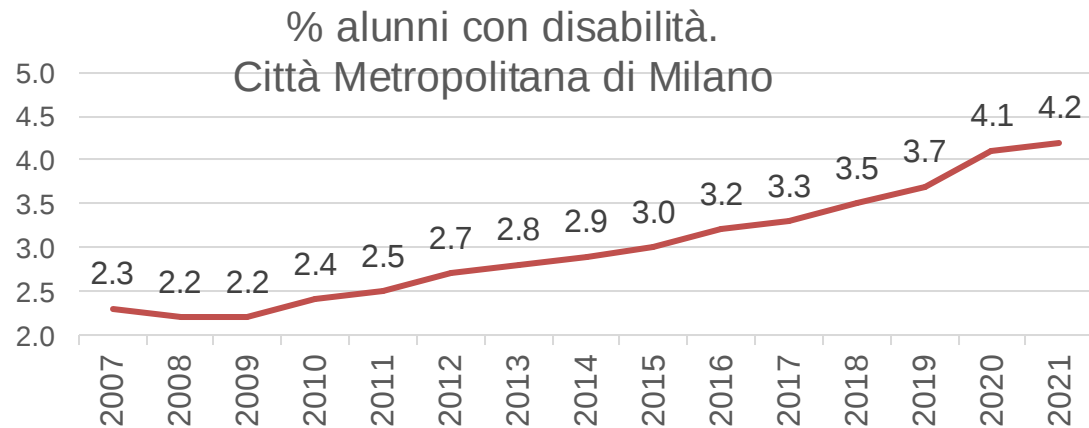
Elaborazione su dati SISI Milano - Famiglie registrate in anagrafe (2023)
<https://sisi.comune.milano.it/>

La **spesa media familiare** (dato Lombardia, 2023) cresce meno che proporzionalmente al numero di componenti: 2.200€ per monocomponenti; 3.250€ per 2 componenti; 4.300€ per 3+ componenti

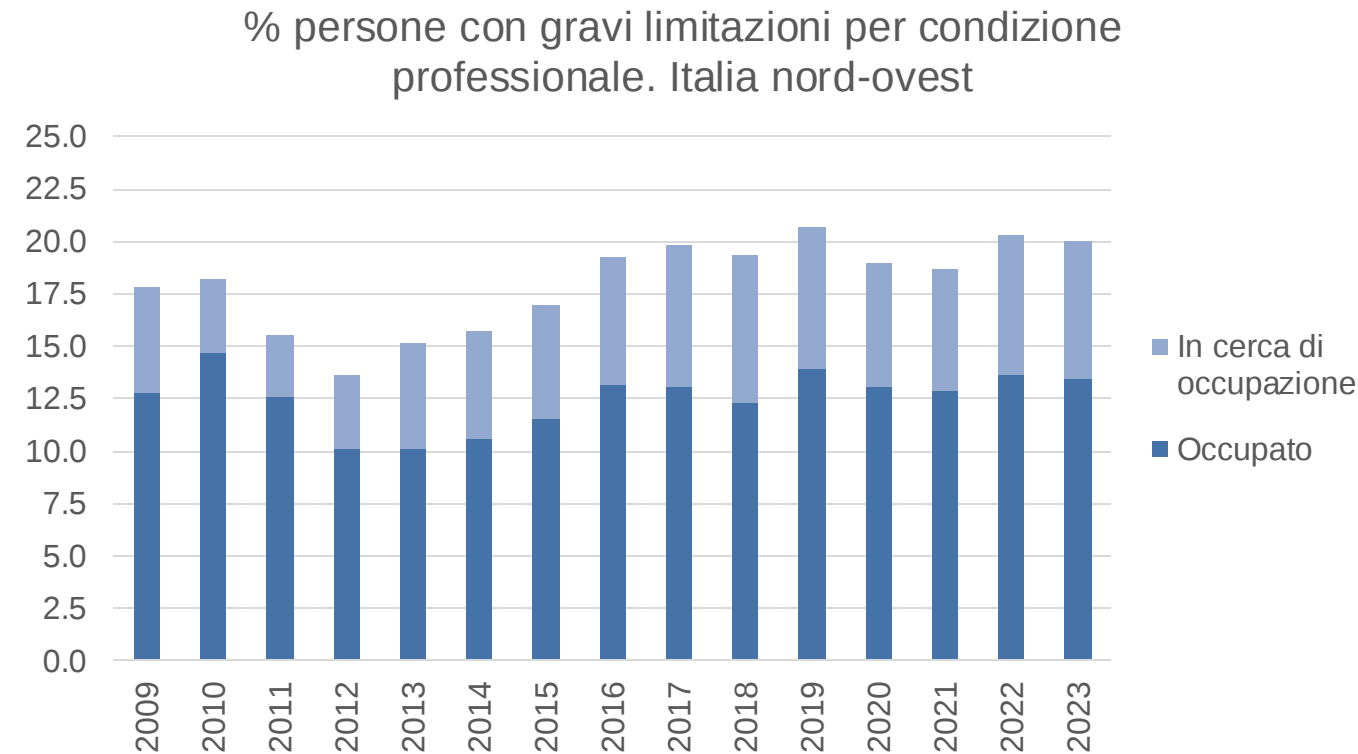
Il possesso di un'**abitazione di proprietà** è più frequente nella popolazione anziana (dato Italia, 2019): 92% delle coppie over65 senza figli; 89% delle persone sole over65; 79% del totale delle famiglie

Elaborazione su dati ISTAT

Evoluzione dei percorsi di vita delle persone con disabilità



Il 76% delle scuole statali di Milano (2021) ha almeno un accorgimento per il **superamento delle barriere architettoniche**. Alcuni accorgimenti (es., larghezza porte, servo scala, percorsi interni ed esterni) sono presenti in meno del 30% delle scuole



Una città che invecchia, con nuclei familiari sempre più frammentati e solitudine sempre più diffusa

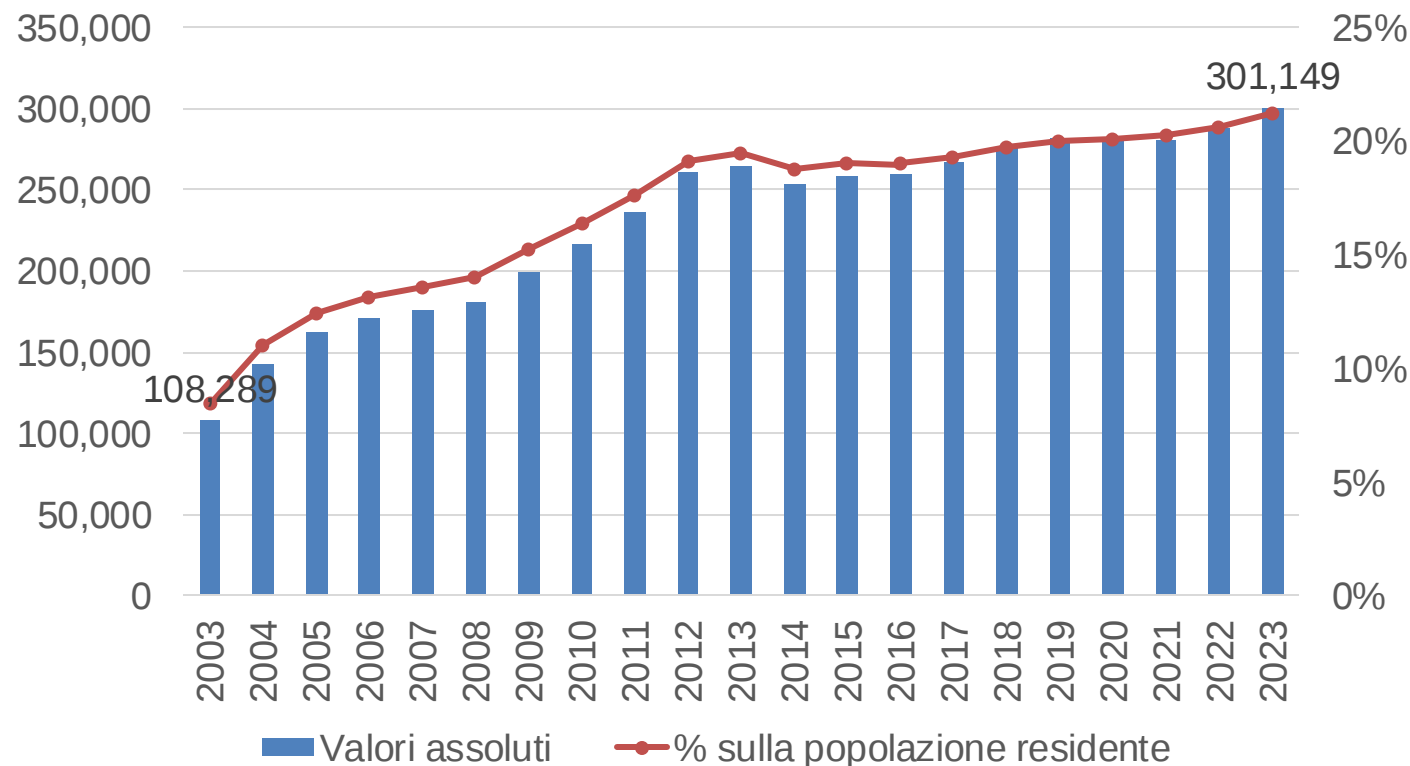
- Oltre 20% della popolazione **over65** e aumento dell'incidenza delle persone con più di 85 anni, con diversa distribuzione nei NIL
- Il 25% delle persone over65 è **non autosufficiente**, di cui gran parte non trova risposta nei servizi
- Più frequente possesso di **casa di proprietà** tra le persone anziane
 - Mondo da esplorare per le **potenzialità** trasformative
- Aumento delle **famiglie monocomponenti**, pari a oltre il 50% e concentrate nelle zone centrali
 - Oltre il 60% delle persone **over80** vivono in famiglie monocomponenti
 - Emergenza sociale della **solitudine**, richiede modelli di risposta collettivi
 - Relazione tra solitudine e aumento delle malattie neurodegenerative o declino cognitivo
 - Importante tenere in considerazione come sia diverso per una persona over65 sola vivere in centro piuttosto che in periferia
 - Oltre l'80% di chi ha **meno di 35 anni** vive in famiglie monocomponenti
 - I più giovani è più probabile che vivano ancora in famiglia, quindi tra i 30 e i 35 anni la percentuale di nuclei monocomponenti potrebbe essere ancora più alta
 - In alcuni casi si potrebbe trattare di persone conviventi con altre ma iscritte in anagrafe come mono-componenti
- Decremento della **natalità**, che è più alta nelle zone periferiche
 - Legame tra natalità e background migratorio
- Incremento della quota di **alunni con disabilità** nelle scuole

1. Costruire il Piano di Sviluppo del Welfare
2. Il percorso verso il nuovo Piano di Sviluppo del Welfare
3. L'approccio proposto
 - Guardare alla città, ai suoi fenomeni e ai trend in corso
 - La metodologia e le fonti utilizzate
- 4. L'evoluzione dei bisogni sociali di Milano: trend e fenomeni**
 - Persone, famiglia e cura
 - Disuguaglianze, accesso ai servizi e sfide dell'inclusione e dell'equità
 - Città e fragilità sociali
5. Discussione con gli stakeholder della città

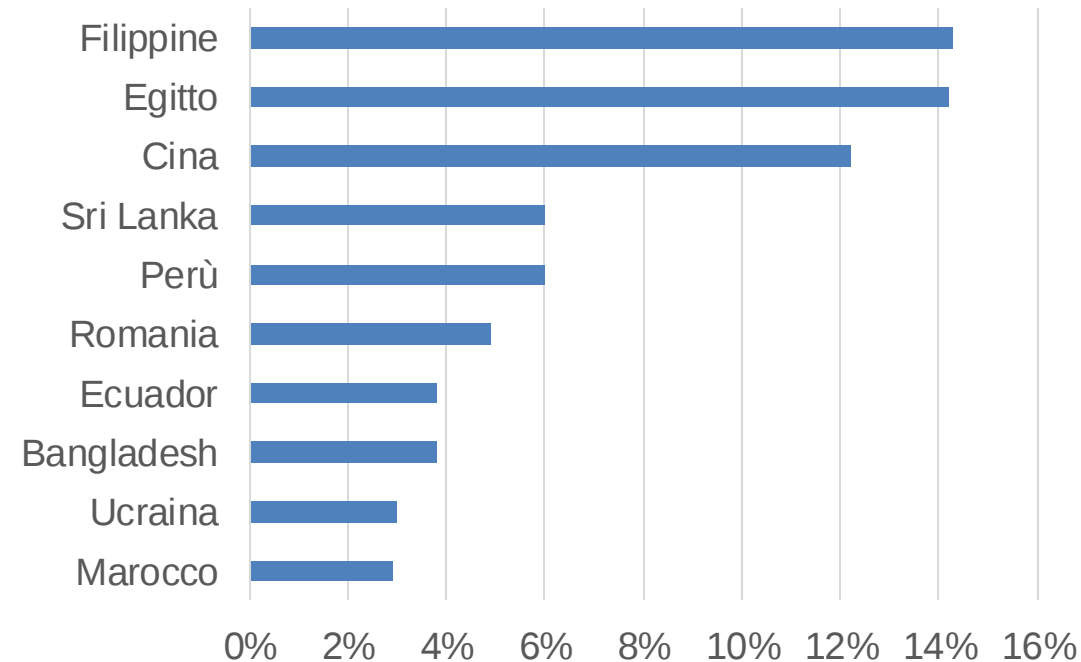
DISUGUAGLIANZE, ACCESSO AI SERVIZI E SFIDE DELL'INCLUSIONE E DELL'EQUITÀ

Incidenza della popolazione con background migratorio

Residenti con cittadinanza diversa da quella italiana nel Comune di Milano



Prime 10 cittadinanze come % del totale dei residenti con cittadinanza diversa da quella italiana, Milano (2023)



DISUGUAGLIANZE, ACCESSO AI SERVIZI E SFIDE DELL'INCLUSIONE E DELL'EQUITÀ

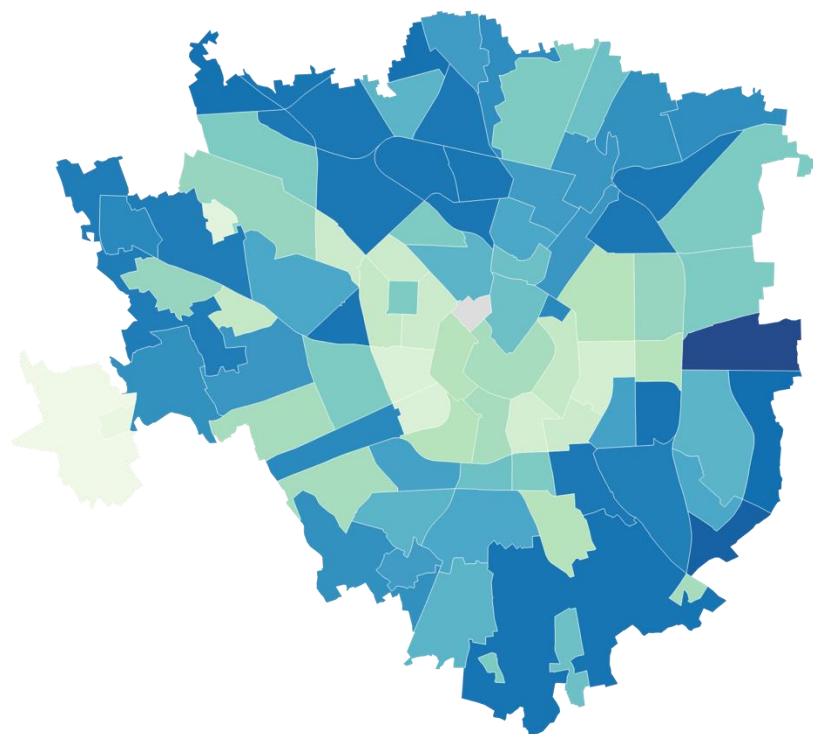
Incidenza della popolazione con background migratorio

Popolazione con cittadinanza diversa da quella italiana per classi di età a Milano (%)				
Età	2003	2013	2023	
0-2 anni	5,40%	3,70%	2,00%	
3-5 anni	4,50%	3,70%	2,60%	
6-10 anni	5,30%	5,60%	5,10%	
11-13 anni	2,70%	2,90%	2,90%	
14-18 anni	3,80%	4,30%	4,70%	
19-24 anni	6,20%	6,40%	6,30%	
25-34 anni	26,50%	21,40%	18,10%	
35-44 anni	27,60%	24,80%	21,60%	
45-54 anni	12,10%	17,40%	18,30%	
55-64 anni	3,70%	7,10%	12,10%	
65-74 anni	1,30%	1,90%	4,80%	
75-84 anni	0,70%	0,60%	1,20%	
85 anni e più	0,20%	0,20%	0,30%	

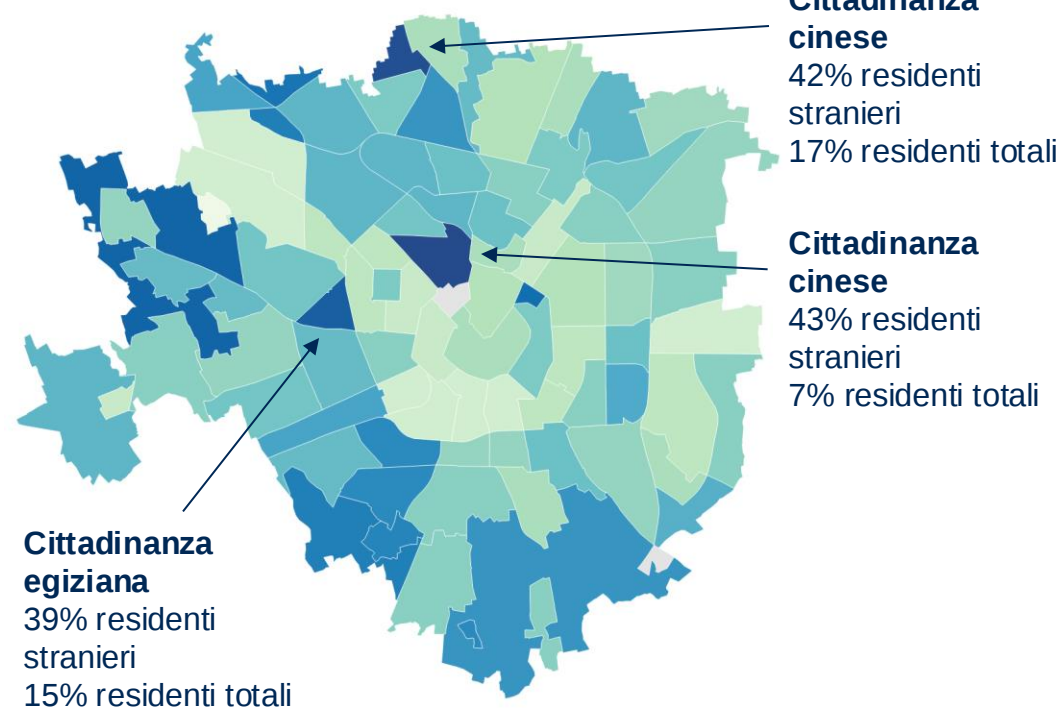
DISUGUAGLIANZE, ACCESSO AI SERVIZI E SFIDE DELL'INCLUSIONE E DELL'EQUITÀ

Incidenza della popolazione con background migratorio

% popolazione straniera residente per NIL (31/12/2023)



% di stranieri con la prima cittadinanza per frequenza per NIL (2021)

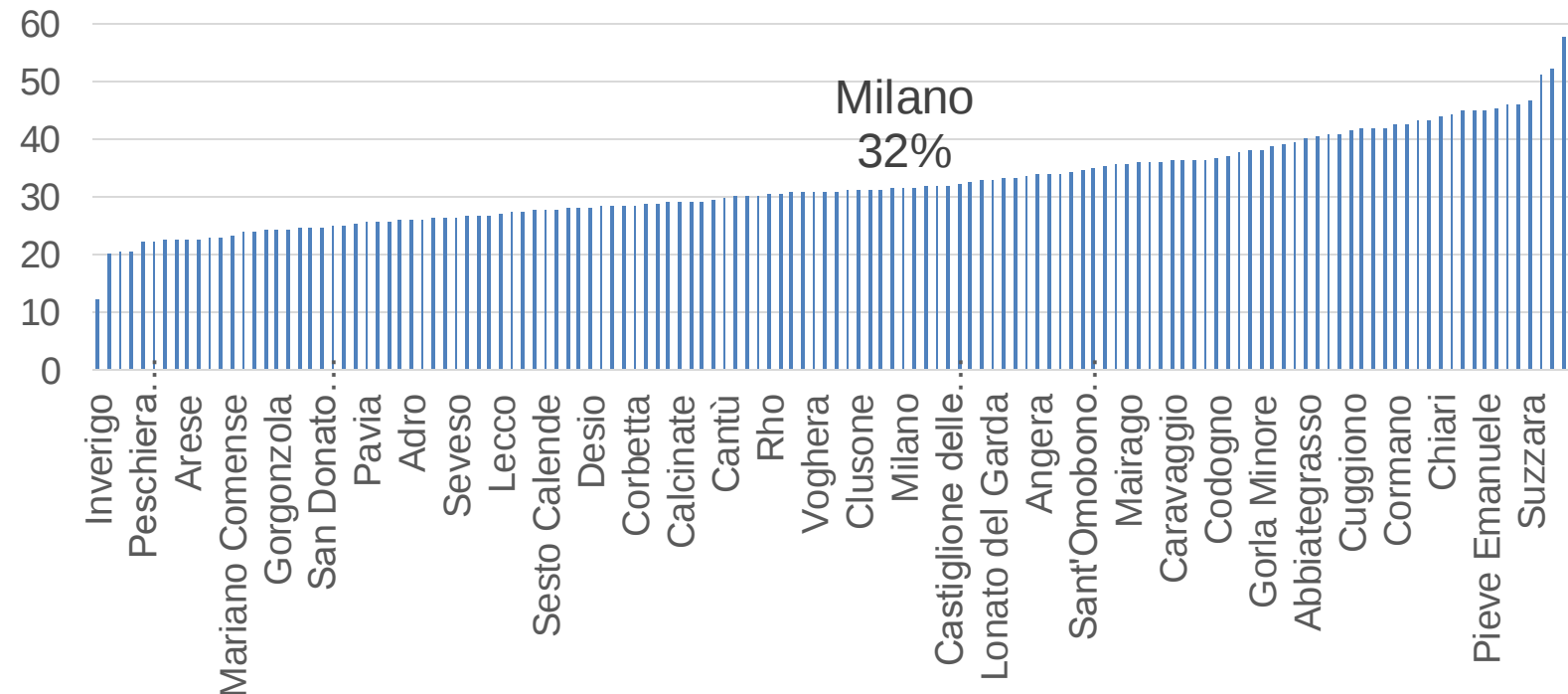


DISUGUAGLIANZE, ACCESSO AI SERVIZI E SFIDE DELL'INCLUSIONE E DELL'EQUITÀ

Disuguaglianze di opportunità per i minori e i giovani e conseguenze nel medio-lungo periodo

QuBì, attraverso l'incrocio di banche dati pubbliche, ha identificato **19.703 bambini** appartenenti a famiglie che beneficiano di almeno una misura pubblica di sostegno al reddito a Milano

Percentuale di studenti ai livelli 1 e 2 (i più bassi) nei test Invalsi di italiano (III media, a.s. 2021/22, comuni lombardi)

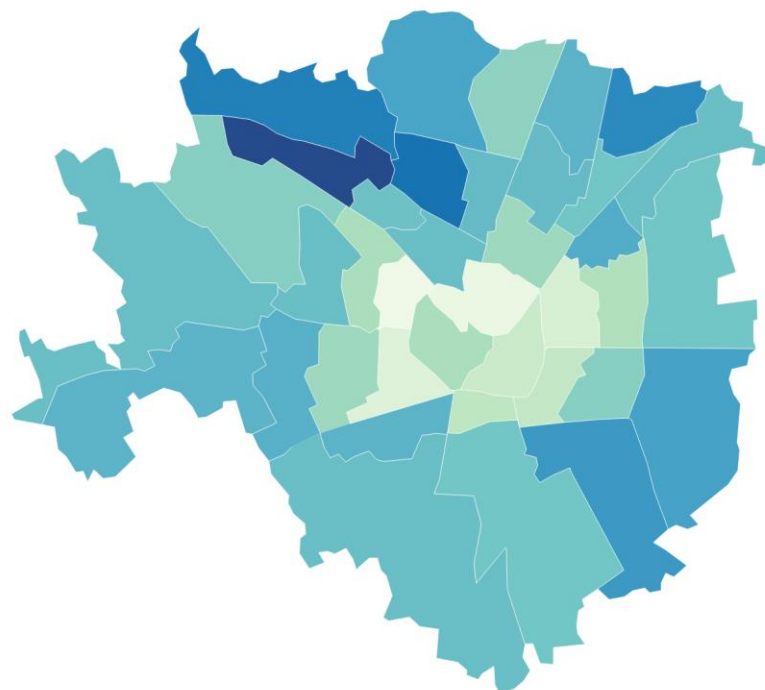


DISUGUAGLIANZE, ACCESSO AI SERVIZI E SFIDE DELL'INCLUSIONE E DELL'EQUITÀ

Disuguaglianze di opportunità per i minori e i giovani e conseguenze nel medio-lungo periodo

% di alunni di scuole primarie e secondarie con cittadinanza non italiana per CAP (a.s. 2022/23)

7% 62%

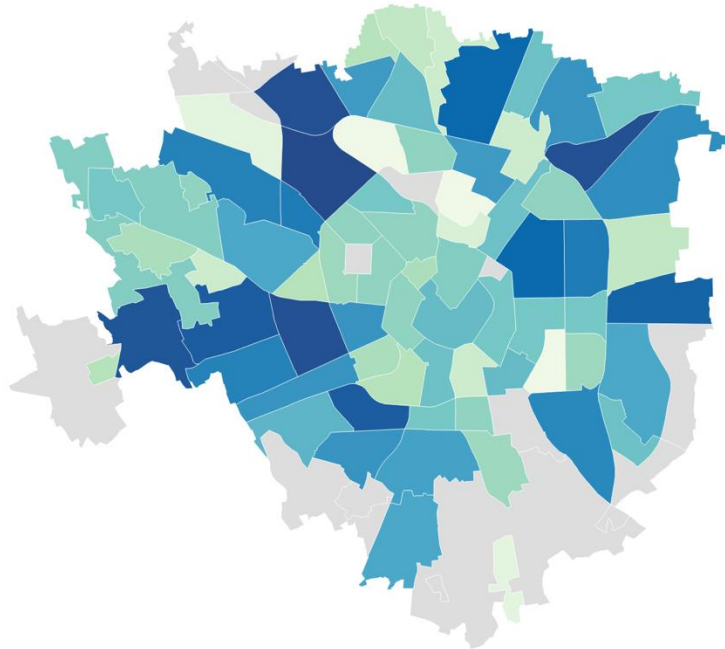


- **Differente distribuzione e** presenza di scuole (dell'infanzia, primarie, secondarie di I e II grado), del tutto assenti in alcuni NIL (2024)
- **Scuole secondarie di II grado** maggiormente presenti nei NIL centrali

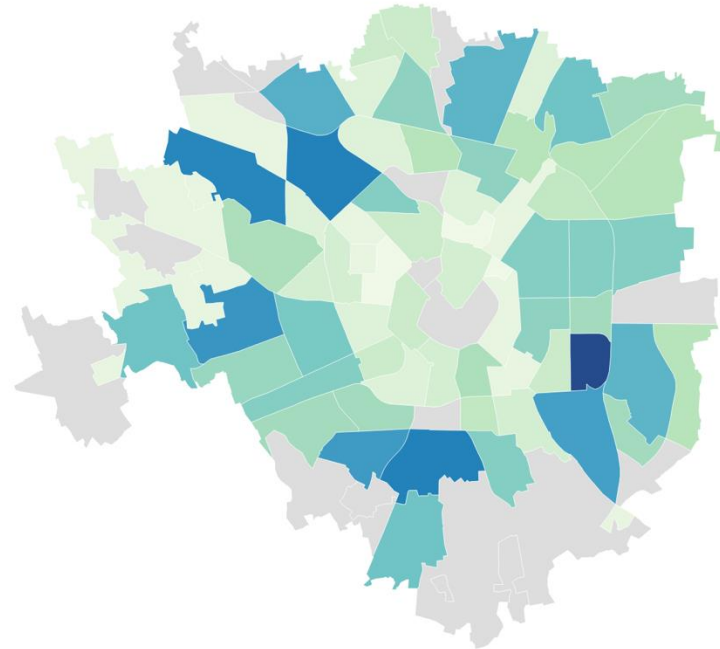
DISUGUAGLIANZE, ACCESSO AI SERVIZI E SFIDE DELL'INCLUSIONE E DELL'EQUITÀ

Disuguaglianze di opportunità per i minori e i giovani e conseguenze nel medio-lungo periodo

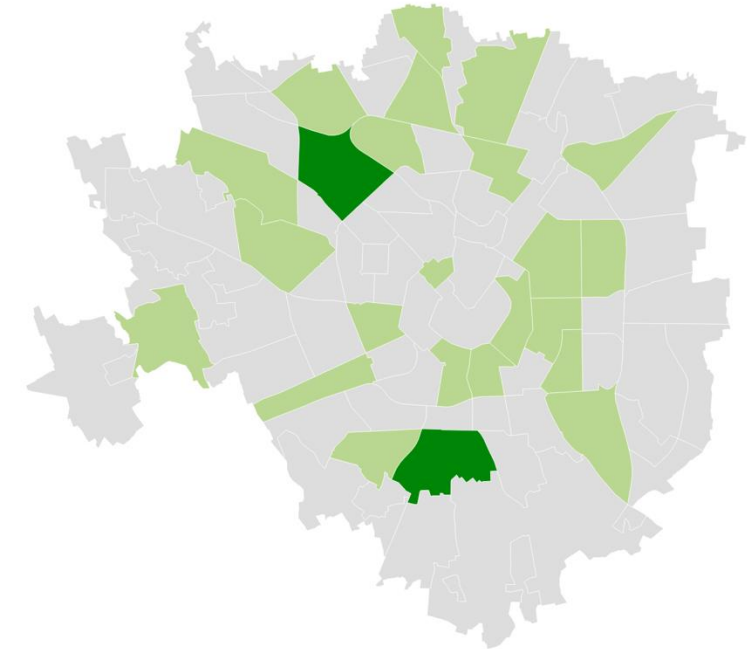
Impianti sportivi per NIL (2024)



Centri estivi comunali per NIL (2021)



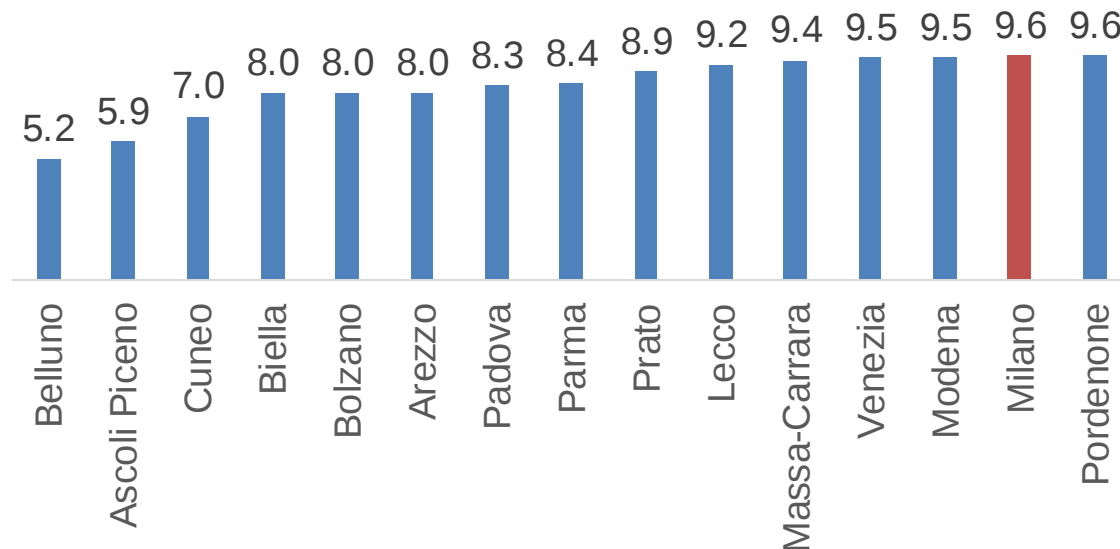
Biblioteche per NIL (2022)



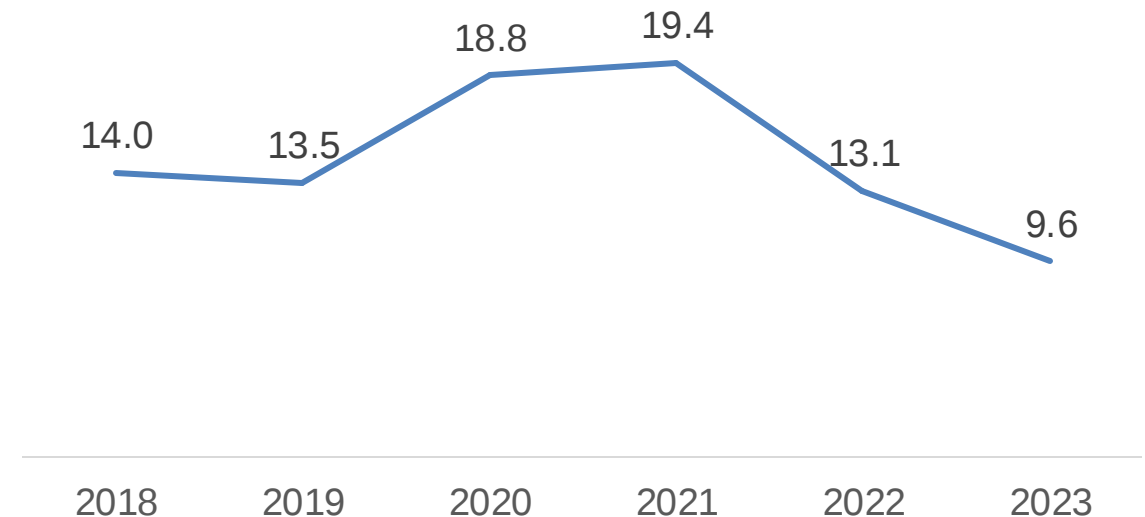
DISUGUAGLIANZE, ACCESSO AI SERVIZI E SFIDE DELL'INCLUSIONE E DELL'EQUITÀ

Disuguaglianze di opportunità per i minori e i giovani e conseguenze nel medio-lungo periodo

Percentuale di giovani 15-29 anni che non lavorano e non studiano (NEET), 15 migliori province (2023)



Percentuale di giovani 15-29 anni che non lavorano e non studiano (NEET) - provincia di Milano



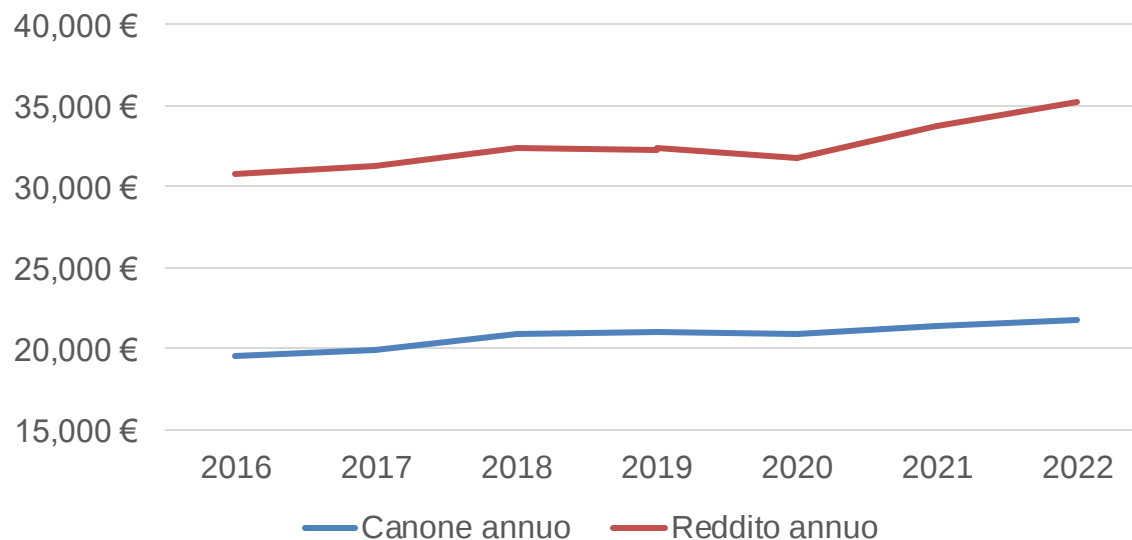
Una città sempre più eterogenea ma sempre più segregante

- **Aumento** dell'incidenza di cittadini **residenti di nazionalità diverse da quella italiana** sul totale della popolazione
 - A cui si sommano cittadini che hanno ottenuto la **cittadinanza italiana** (circa 9-10k/anno)
- Aumento della quota relativa di residenti di nazionalità diverse da quella italiana **adulti e anziani** rispetto a giovani e minori
- Maggiore presenza di residenti di nazionalità **diverse da quella italiana** nelle **zone periferiche e concentrazione** di determinate cittadinanze in certi quartieri
- 32% di studenti registrano i **livelli più bassi nei test Invalsi** di italiano di terza media
- Concentrazione degli **alunni di nazionalità diverse da quella italiana** nelle scuole delle **zone periferiche**
 - A questo si potrebbe aggiungere una maggiore tendenza delle persone con cittadinanza italiana rispetto alle persone con cittadinanza diversa da quella italiana ad iscrivere i figli nelle **scuole private**
 - Spesso il fenomeno della **segregazione** si combina con maggiore concentrazione di alunni con **disabilità**
- Diversa **distribuzione** e presenza **delle scuole** di ogni grado nei quartieri della città
- Diversa distribuzione e presenza di **impianti sportivi, centri estivi e biblioteche** nei quartieri della città
- Diminuzione della percentuale di giovani **NEET**, pari al 9,6%

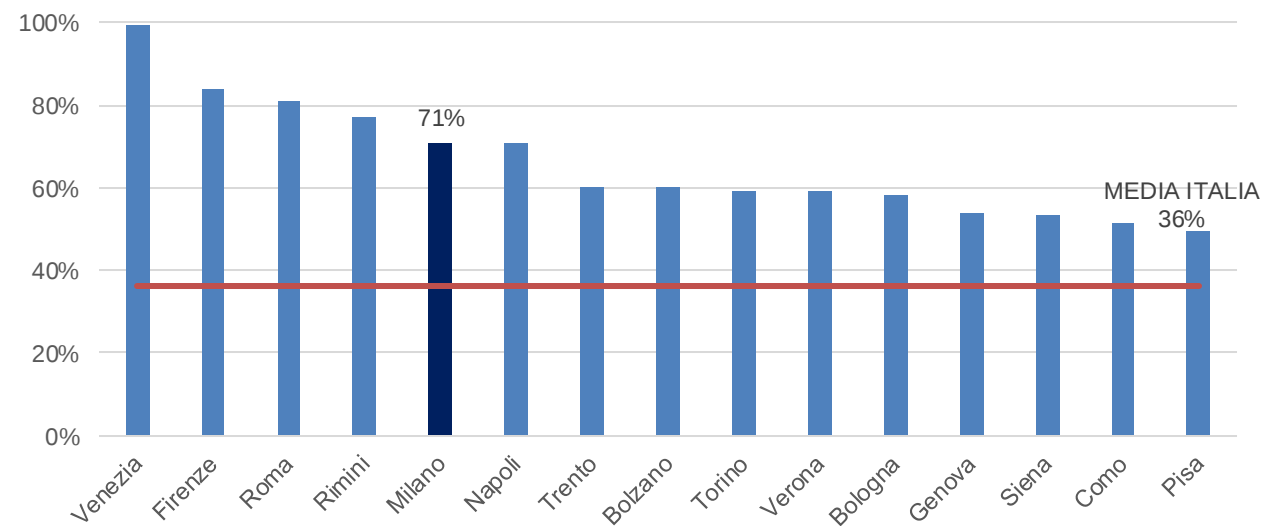
1. Costruire il Piano di Sviluppo del Welfare
2. Il percorso verso il nuovo Piano di Sviluppo del Welfare
3. L'approccio proposto
 - Guardare alla città, ai suoi fenomeni e ai trend in corso
 - La metodologia e le fonti utilizzate
4. **L'evoluzione dei bisogni sociali di Milano: trend e fenomeni**
 - **Persone, famiglia e cura**
 - **Disuguaglianze, accesso ai servizi e sfide dell'inclusione e dell'equità**
 - **Città e fragilità sociali**

Inaccessibilità di soluzioni abitative ed emergenza casa

Canoni medi di locazione (100mq in zona semicentrale) e reddito netto medio pro capite, Milano (2016-2022)

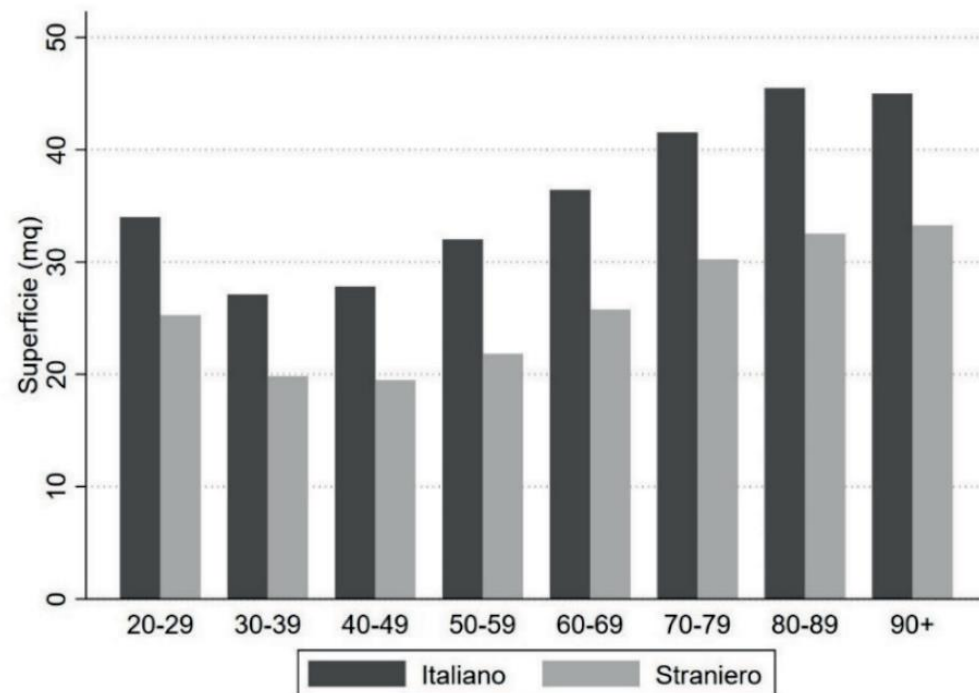


Canoni medi di locazione - incidenza % sul reddito medio dichiarato (100 mq in zona semicentrale), varie città (2022)



Inaccessibilità di soluzioni abitative ed emergenza casa

mq/ab. per età e nazionalità in alloggi ALER Milano (2022)

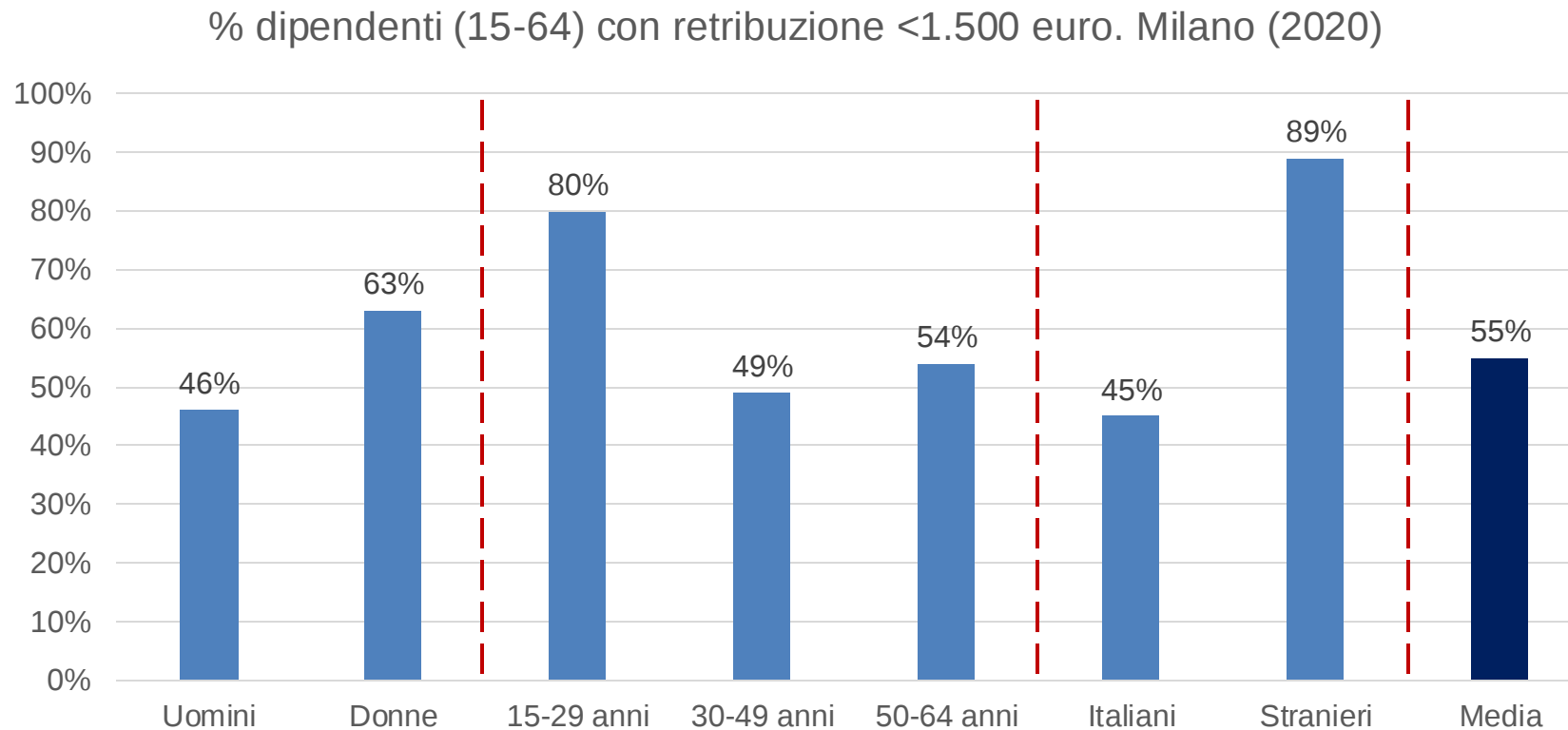


- A Milano sono presenti **59.000 unità** abitative di **Edilizia Residenziale Pubblica** con oltre 130.000 inquilini.
- Le liste di attesa contano circa 10.000 famiglie.
- L'occupazione del capofamiglia in alloggi ALER Milano (2022) è per quasi la metà dei nuclei «**pensionato/a**»

Fonte: Saporito R., Perobelli E., Bricocoli M. (2024). La gestione strategica dei servizi abitativi: una ricerca sul campo. Egea, Milano
https://www.sdabocconi.it/upl/entities/attachment/LA_GESTIONE_STRATEGICA_DEI_SERVIZI_ABITATIVI_Una_ricerca_sul_campo.pdf

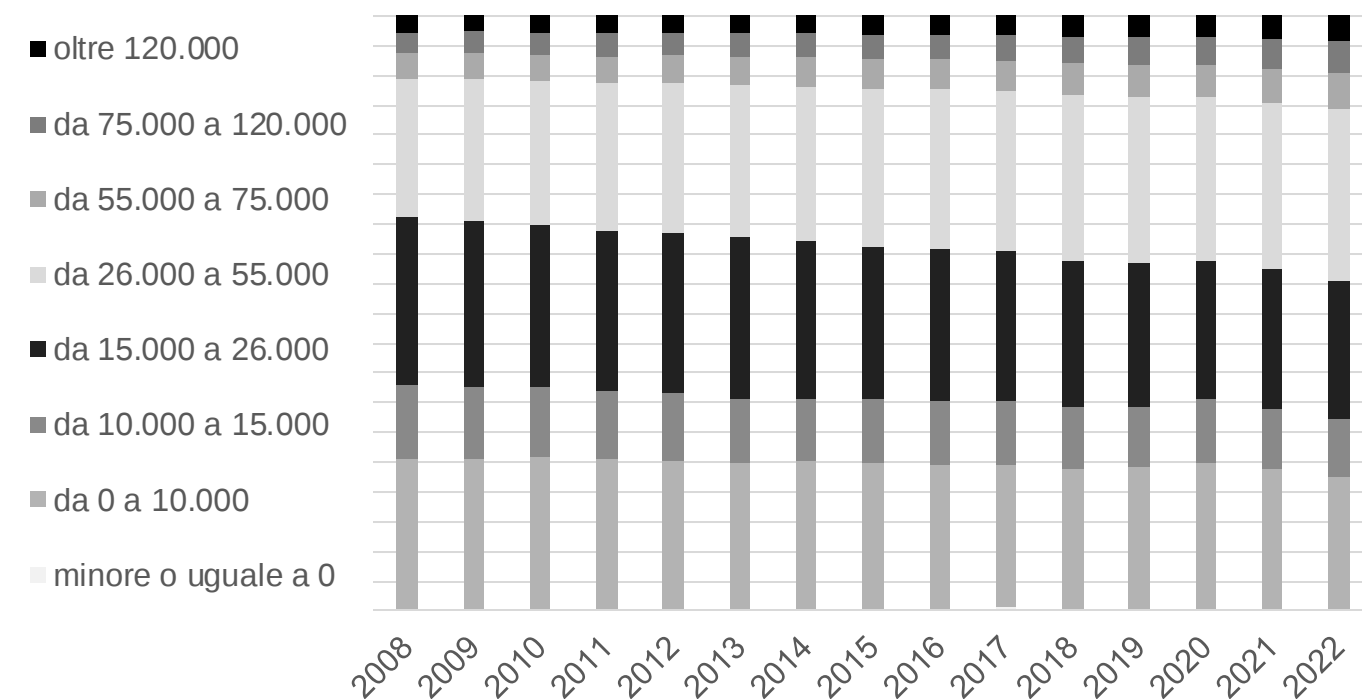
Lungarella R. (2024). Case popolari, pochi alloggi e da ristrutturare. La Consulta boccia i requisiti anti-stranieri. *Il Sole 24 Ore*. <https://www.ilsole24ore.com/art/case-popolari-pochi-alloggi-e-ristrutturare-consulta-boccia-requisiti-anti-stranieri-AGjculW>

Nuovi rischi sociali legati agli squilibri del mercato del lavoro

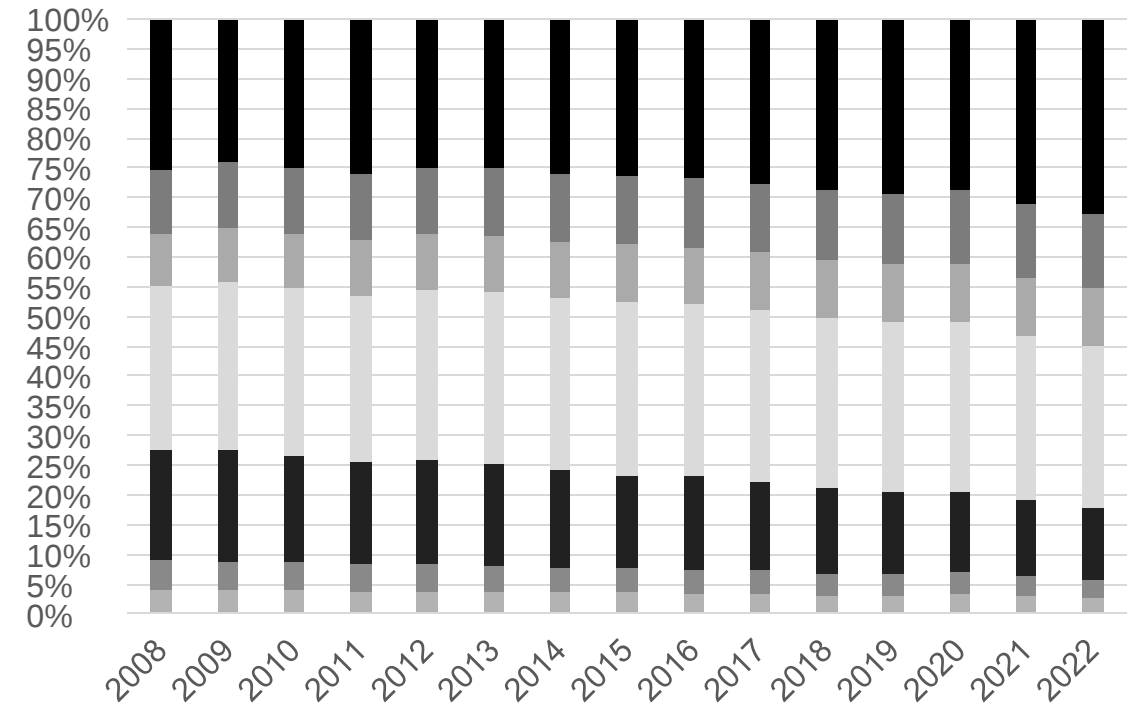


Nuovi rischi sociali legati agli squilibri del mercato del lavoro

% persone fisiche per fasce di reddito, Milano

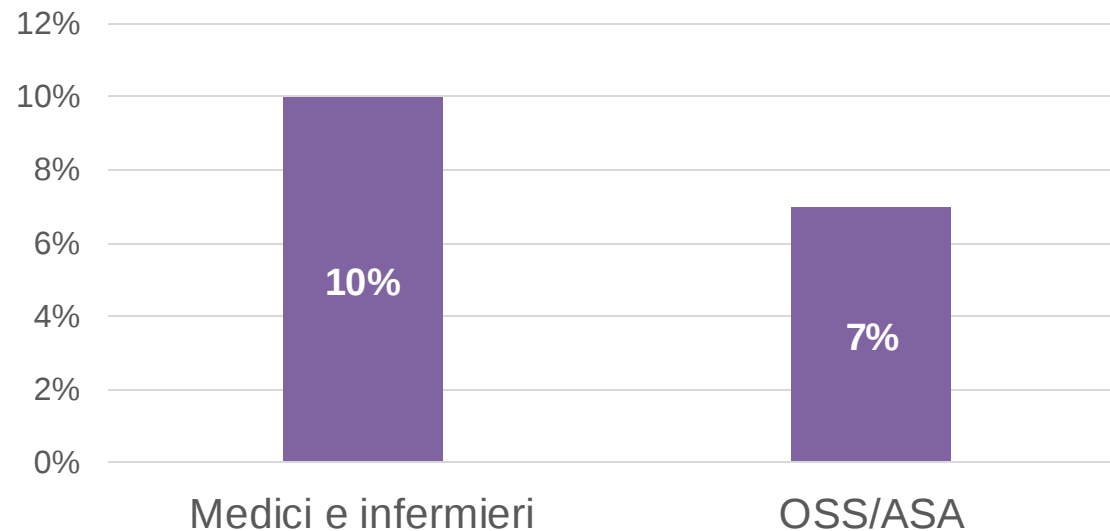


% ammontare per fasce di reddito, Milano



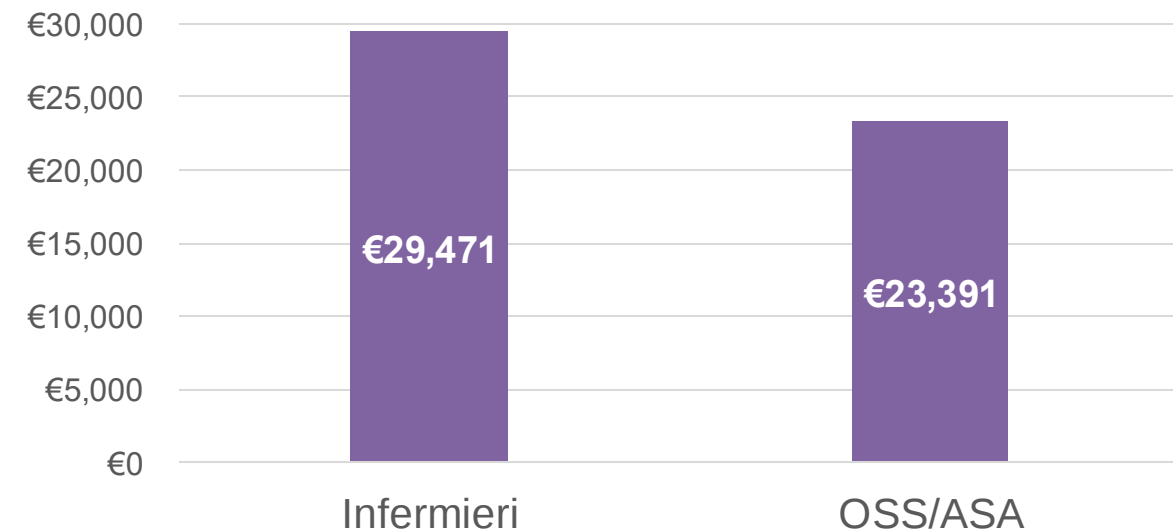
Nuovi rischi sociali legati agli squilibri del mercato del lavoro

Personale mancante nel settore
socio-sanitario. Italia (2023)



Furnari A., Manfredi S, Perobelli E. (2024) L'attuale sostenibilità del settore Long Term Care: la prospettiva dei gestori in 6° Rapporto Osservatorio Long Term Care, Egea

RAL media per Full Time Equivalent nel
settore socio-sanitario. Italia (2021)

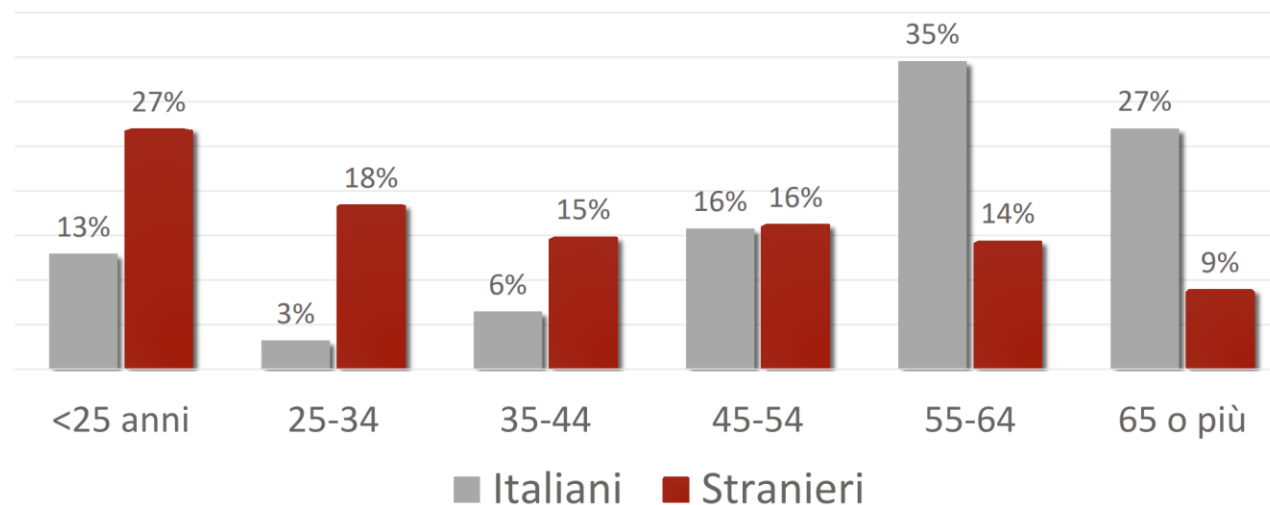


Furnari A. e Notamicola, E. (2023) La gestione del personale nel settore anziani: prassi aziendali e dati di organico in 5° Rapporto Osservatorio Long Term Care, Egea

Evoluzione della grave marginalità e nuove povertà

- Aumentata nel tempo la quota di **donne** tra le persone senza dimora (circa 25% nei centri di accoglienza, 7% in strada)
- Aumentata anche la quota di **persone con cittadinanza diversa da quella italiana** (quasi 80% nei centri di accoglienza, 70% in strada)
 - Maggiore presenza in centri di accoglienza se con permesso di soggiorno (59%) e in strada in assenza (65%)
- Eterogeneità delle **cause di assenza di dimora**: sfratto, perdita/assenza lavoro, relazioni, salute/dipendenze, migrazione, detenzione

PERSONE SENZA DIMORA PER CLASSI DI ETÀ
(CENTRI DI ACCOGLIENZA)



Diverse condizioni di fragilità: legate alla casa, al mercato del lavoro, alla condizione di grave marginalità

- Aumento dei **canoni medi di locazione**, pari al 71% del reddito medio dichiarato
- **Alloggi ALER** più grandi (mq) a cittadini di nazionalità italiana vs diversa da quella italiana e a cittadini anziani vs giovani
- 55% dei lavoratori dipendenti con **retribuzione < 1.500€**
 - % più alte tra donne, giovani e persone con cittadinanza diversa da quella italiana
- Diseguaglianze nella **distribuzione del reddito** e aumento della fascia oltre i 26k
 - Il dato fa pensare che **la classe medio-bassa** sia sempre meno presente in città
- **Crisi del lavoro di cura** (personale mancante e RAL basse)
- Eterogeneità della condizione di **grave marginalità**:
 - Aumento delle donne tra i senza fissa dimora
 - Prevalenza delle persone di cittadinanza italiana tra i senza fissa dimora anziani e delle persone con cittadinanza diversa da quella italiana tra i senza fissa dimora giovani
 - Aumento delle persone con cittadinanza diversa da quella italiana tra i senza fissa dimora, che si concentrano in centri di accoglienza se con permesso di soggiorno e in strada in assenza