DAL WELFARE DELL'ASSISTENZA AL WELFARE COLLABORATIVO

Territori, attori e professioni sociali ottant'anni dopo Tremezzo

FRANCA MAINO

Università degli Studi di Milano · Percorsi di Secondo Welfare

DA TREMEZZO AL FUTURO
80 ANNI DI REPUBBLICA E DI WELFARE TRA DIRITTI, POLITICHE E TERRITORIO

TREMEZZINA
30-31 OTTOBRE 2026

Ordine Assistenti Sociali | Consiglio Regionale Lombardia
LA CASA DEI COMUNI anci LOMBARDIA
COMUNE DI TREMEZZINA
GRAND HOTEL TREMEZZO LAGO DI COMO
Comitato europeo delle regioni

UNA DOMANDA CHE DURA DA OTTANT’ANNI

1946 → **2026**

Tremezzo:
dall’assistenza ai diritti

La stessa domanda,
in forme nuove

Da quel confronto nasce la spinta decisiva a costruire il **servizio sociale come professione**: un welfare fondato su diritti richiede **competenze**, **metodo** e **responsabilità pubblica**.

LA DOMANDA

Come trasformare un sistema di assistenza frammentato e discrezionale in un’infrastruttura pubblica capace di garantire diritti?

BISOGNI CHE CAMBIANO

Trasformati, stratificati, in cerca di tutele, più veloci delle risposte

1

Longevità e domanda di cura

Più anziani, più fragilità, carichi di cura sulle famiglie

2

Nuove povertà

Povertà che toccano anche chi lavora e le famiglie con minori

3

Disuguaglianze educative

Opportunità che dipendono da dove si nasce

4

Fragilità abitativa

Costo della casa, precarietà, solitudine

Il welfare novecentesco: costruito su rischi standardizzati e sulla centralità del lavoro stabile fatica a intercettarli e a fare i conti con la complessità del presente

UN ECOSISTEMA DI ATTORI

La risposta non è più affidata al solo attore pubblico



mobilitano risorse aggiuntive rispetto a quelle statali

COGNITIVE | **ORGANIZZATIVE** | **RELAZIONALI** | **ECONOMICHE**

SECONDO WELFARE

Una chiave di lettura della trasformazione in atto

NON È

una sostituzione del welfare pubblico, né un'alternativa ad esso

È

il **banco di prova** della capacità di regia pubblica: orientare, connettere, garantire i diritti

TRE NODI

Dove si gioca la trasformazione

1
Territorializzazione

L’ambito territoriale è il luogo in cui i diritti (LEPS) diventano — o non diventano — esigibili

2
Governance collaborativa

Coprogrammazione e coprogettazione ne sono l’architettura giuridica, ancora praticata in modo diseguale

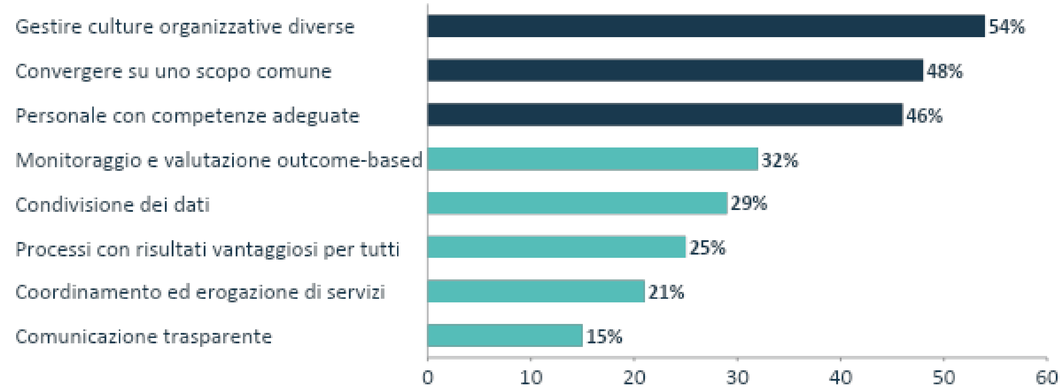
3
Capacità conoscitiva e amministrativa

Dati, competenze e uffici per leggere i bisogni, programmare e valutare: in molti territori mancano

*Per tutti e tre gli snodi, il fattore critico è **professionale***

GOVERNANCE COLLABORATIVA: DOVE SI INCEPPA

Difficoltà degli enti locali nell'usare gli strumenti di governance collaborativa (max 3 risposte)



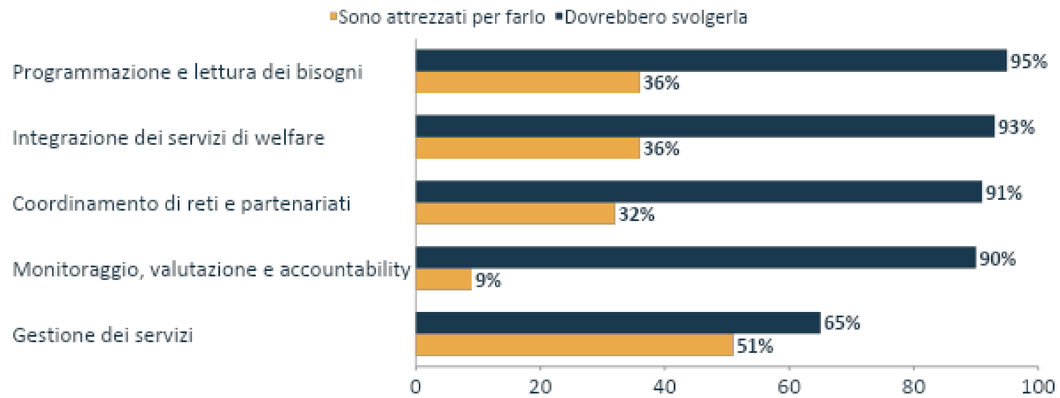
Fonte: Percorsi di Secondo Welfare, Expert Survey #2 (2026), «Welfare locale: il ruolo dei Comuni»

IL NODO

Le difficoltà sono «soft» e istituzionali: culture diverse da allineare, uno scopo comune da costruire, competenze da sviluppare
→ più capacity building che nuove regole

RUOLO ATTESO, CAPACITÀ EFFETTIVE

Quanto gli enti locali dovrebbero svolgere ciascuna funzione e quanto sono attrezzati per farlo (% «abbastanza» + «molto»)



Fonte: Percorsi di Secondo Welfare, Expert Survey #2 (2026), «Welfare locale: il ruolo dei Comuni»

90% → 9%

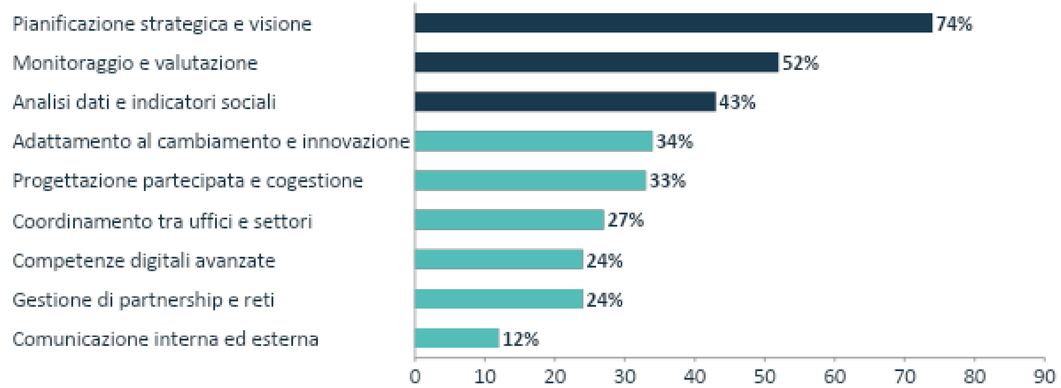
Monitoraggio e valutazione: il divario più ampio

Solo nella gestione dei servizi attese e capacità quasi coincidono

→ enti locali: attesi come registi, ancora schiacciati sulla gestione

LE COMPETENZE CHE MANCANO

Competenze più carenti nelle amministrazioni locali per affrontare le transizioni in corso (max 3 risposte)



Fonte: Percorsi di Secondo Welfare, Expert Survey #2 (2026), «Welfare locale: il ruolo dei Comuni»

74%

Indica la pianificazione strategica

Mancano soprattutto le competenze per leggere il cambiamento e costruire visioni di lungo periodo

→ governare il cambiamento, più che gestirlo

IL FATTORE CRITICO È PROFESSIONALE

Un welfare plurale chiede al servizio sociale di operare su più registri

Accompagnamento	**Lavoro di comunità**	**Reti multi-attore**
Progettazione	**Valutazione**	**Uso dei dati**

Non più un solo mestiere, ma una combinazione di competenze

… intanto si moltiplicano figure nuove o ridefinite (es. community welfare manager)

Questioni aperte:

- Riconoscimento
- Formazione
- Condizioni di lavoro

IL RISCHIO MAGGIORE

Non l’assenza di risorse o di innovazione,
ma la loro **distribuzione asimmetrica tra i territori**

RISORSE
si concentrano dove ci sono già attori forti

INNOVAZIONE
nasce dove c’è capacità di progettare

COMPETENZE
si accumulano dove i servizi sono più solidi

→ *diritti esigibili* ***a geometria variabile***

PIÙ PUBBLICO, PIÙ PRIVATO, PIÙ COMUNITÀ

La risposta non è meno Stato, ma più regia

PIÙ PUBBLICO

Regista delle reti, non solo produttore o acquirente: coprogrammazione e coprogettazione

PIÙ PRIVATO

Imprese e welfare aziendale integrati con il territorio, anche come agenti di sviluppo

PIÙ COMUNITÀ

Terzo settore ed economia sociale come agenti di cambiamento, non solo fornitori

→ e professioni sociali capaci di stare nelle reti e di tenerle insieme

LA LEZIONE DI TREMEZZO

Pensare l’assistenza come questione democratica, e non meramente tecnica

Oggi significa garantire che i diritti siano esigibili in ogni territorio,
investire in chi li rende reali: le professioni sociali,
e fare dell’assistenza una leva di capacitazione e protagonismo delle persone

GRAZIE

FRANCA MAINO

Università degli Studi di Milano · Percorsi di Secondo Welfare

franca.maino@unimi.it

Percorsi di Secondo Welfare

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

secondowelfare.it