



MILANO
WELFARE

Comune di Milano
Piano di Sviluppo del Welfare
2025-2027



[comune.milano.it](https://www.comune.milano.it)

Sommario

PER UNA CITTA' CHE PROTEGGA, PROMUOVA E ACCOMPAGNI.....	4
CAPITOLO 1: OBIETTIVI DEL PIANO PRECEDENTE E PROGETTI REALIZZATI.....	9
1.1 I percorsi attuativi realizzati alla luce dei macro-obiettivi.....	10
1.2 I percorsi attuativi realizzati alla luce dei capisaldi strategici.....	20
1.3 Un approfondimento sull'amministrazione condivisa.....	31
1.4 Processo e note metodologiche.....	42
CAPITOLO 2: L'EVOLUZIONE DEI BISOGNI SOCIALI DI MILANO: TREND E FENOMENI	45
2.1 I fenomeni sociali analizzati: metodo e rationale	45
2.2 Persone, famiglia e cura	45
2.2.1 Evoluzione demografica e implicazioni per il sistema di welfare	46
2.2.2 Evoluzione dei percorsi di vita delle persone con disabilità	48
2.2.3 Salute mentale e dipendenze.....	49
2.3 Disuguaglianze, accesso ai servizi e sfide dell'inclusione e dell'equità	51
2.3.1 La popolazione con cittadinanza diversa da quella italiana a Milano	51
2.3.2 La disuguaglianza e le persone giovani a Milano	52
2.3.3 Discriminazioni e violazione dei diritti	55
2.4 Città e fragilità sociali	56
2.4.1 La crescente inaccessibilità della casa	56
2.4.2 Dinamiche in atto nel mercato del lavoro e implicazioni sulle fragilità	58
CAPITOLO 3: IL WELFARE E I SUOI PROTAGONISTI: LA CITTÀ DI MILANO RILETTA ATTRAVERSO GLI OCCHI DI CHI OPERA IL WELFARE	61
3.1 Perché allargare lo sguardo e avviare un processo di ascolto e partecipazione?.....	61
3.2 Un confronto preliminare a partire da persone e territori	62
3.3 Il confronto con le protagoniste e i protagonisti del welfare.....	64
3.4 Una sintesi per orientare le azioni prioritarie del piano di sviluppo del welfare.....	65
CAPITOLO 4: LE QUESTIONI STRATEGICHE PER IL WELFARE FUTURO DELLA CITTÀ	67
4.1 Protezione	68
4.2 Pluralità	68
4.3 Opportunità	69
4.4 Solitudini	70
4.5 Conclusioni	71
CAPITOLO 5: LINEE DI LAVORO E PROGETTI FUTURI.....	72
5.1 La visione relativa all'ambito strategico PROTEZIONE.....	72
5.1.1 Come sviluppare i servizi e gli interventi in modo coerente con le priorità definite?	73

5.2 La visione relativa all'ambito strategico PLURALITA'	74
5.2.1 Come sviluppare i servizi e gli interventi in modo coerente con le priorità definite?	77
5.3 La visione relativa all'ambito strategico OPPORTUNITA'	78
5.4 La visione relativa all'ambito strategico SOLITUDINI.....	81
5.4.1 Come sviluppare i servizi e gli interventi in modo coerente con le priorità definite?.....	82
5.5 Stakeholder con cui costruire le azioni.....	83
5.6 Competenze su cui investire.....	84
5.7 Risorse disponibili e da attivare.....	85
CAPITOLO 6:LA GOVERNANCE NEL E DEL PIANO DI SVILUPPO DEL WELFARE.....	86

PER UNA CITTA' CHE PROTEGGA, PROMUOVA E ACCOMPAGNI

Questo è il secondo Piano di sviluppo del welfare della città di Milano della consiliatura 2021-2027. Esso è frutto di un percorso lungo e articolato, guidato dalla Direzione Welfare e Salute con il sostegno metodologico di SDA Bocconi e Codici Ricerche, che ha coinvolto altre Direzioni del Comune di Milano, il terzo settore nelle sue diverse configurazioni a partire dal Forum del Terzo Settore, i principali stakeholder istituzionali e territoriali.

Nel precedente Piano avevamo individuato i dieci capisaldi strategici che ci hanno guidato nel lavoro di questi anni, nonché gli obiettivi specifici della programmazione aggregati in dodici macro-aree: lo sviluppo del welfare territoriale; l'integrazione sociosanitaria e la promozione della salute; il contrasto della povertà e della vulnerabilità; l'integrazione dei dispositivi di intervento sull'emergenza abitativa; l'accesso alle opportunità di crescita per tutti i bambini e le bambine; la tutela dei minori vulnerabili; l'invecchiamento attivo e il sostegno alle persone nelle diverse fasi della vita anziana; l'accesso a opportunità e risorse per le persone con disabilità durante tutto il corso della vita; la (re) inclusione sociale delle persone che vivono una condizione di marginalità; l'accoglienza e l'integrazione delle persone con background migratorio; la prevenzione e il contrasto alle discriminazioni e alla violenza – a partire da quelle di genere che permeano vasti settori e strati della nostra società; l'accesso a opportunità e risposte del territorio per le persone detenute, sottoposte a provvedimenti dell'autorità giudiziaria e vittime di reato.

Questo nuovo Piano non intende evidentemente ripartire da capo, bensì rilanciare alcune sfide ed aprirne di nuove: parte dai capisaldi strategici e dagli obiettivi operativi che ci eravamo dati nel Piano precedente e dal tanto lavoro che abbiamo fatto nel frattempo per consolidare, ampliare ed approfondire quanto iniziato tre anni fa, con la consapevolezza che nel frattempo sono emerse nuove priorità. Esse sono legate, da un lato, ai mutamenti sociali ed economici in atto nella nostra società e nella nostra città, che generano bisogni e domande sociali inedite, per intensità o caratteristiche (pensiamo ad esempio alla condizione di solitudine che, pur con diverse forme e conseguenze sulle vite di ognuno e ognuna, accomuna vasti strati della popolazione milanese, così come i cambiamenti nei bisogni di salute fisica e mentale legati all'invecchiamento, alle fragilità croniche e alle nuove forme di disagio psichico); dall'altro, dalla necessità di ridisegnare politiche, assetti organizzativi e interventi in un'ottica di "integrazione radicale", che guardi alla **ricomposizione della domanda e dell'offerta** come faro delle politiche di welfare locale e all'**amministrazione condivisa** come cardine del sistema, capace di tenere insieme la promozione della salute, la protezione sociale e la generazione di opportunità di vita dignitosa.

L'approvazione nel luglio del 2023 del Regolamento di disciplina generale sui rapporti tra il Comune di Milano e gli Enti del Terzo Settore in attuazione del Codice del Terzo Settore" preannunciato nel precedente Piano di sviluppo del welfare, ha sancito la scelta dell'Amministrazione di dare nuovo impulso al principio di sussidiarietà orizzontale affermato dall'articolo 118 della nostra Costituzione, attraverso la regolazione delle diverse forme speciali di partenariato pubblico-privato sociale, in attuazione di quanto previsto dal Codice del Terzo Settore, per assicurare la partecipazione attiva degli enti del terzo settore alle attività di co-programmazione e alle procedure di coprogettazione, anche nella forma dell'accreditamento, di affidamento di convenzioni alle organizzazioni di volontariato e alle associazioni di promozione sociale, nonché di valorizzazione dei beni pubblici per finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale.

Questa scelta si è tradotta in un impegno importante e diffuso della Direzione Welfare e Salute, che vede oggi in corso otto coprogettazioni su aspetti cardine del welfare locale: il sistema di contrasto della povertà delle famiglie con minori, con la messa a sistema di QuBi come dispositivo comunale; i presidi di socialità e benessere in una logica di welfare territoriale, con la trasformazione dei Centri Socio Ricreativi Culturali in Case di Quartiere e l'integrazione con gli Spazi WeMi; l'accoglienza e integrazione delle persone con background migratorio con la nascita del Milano Welcome Center che funge da punto di primo accesso in logica one-stop-

shop; il sistema di contrasto della grave marginalità adulta che mette a sistema un'articolazione complessa, dal Centro Sammartini come punto di primo accesso ai servizi diurni, alle unità mobili ed all'accoglienza residenziale; la trasformazione di Casa Jannacci in centro di accoglienza per diversi target, comprese le famiglie, integrandolo nel sistema più complessivo di accoglienza residenziale sociale temporanea; il contrasto di ogni forma di discriminazione e violenza in ottica inter-sezionale e la promozione attiva dei diritti; la sperimentazione di un sistema integrato per la salute mentale con approccio di filiera, dalla prevenzione primaria alla presa in carico, insieme a percorsi di promozione della salute diffusa e di sostegno al benessere comunitario.

A completare il quadro, altri due importanti filoni di lavoro avviati negli ultimi mesi: la coprogrammazione e la coprogettazione finalizzate alla ridefinizione del sistema cittadino di azioni per l'inserimento lavorativo di soggetti fragili e di sostegno alle persone provenienti dal circuito penale; la coprogrammazione, a cui seguirà la relativa coprogettazione, per le strategie di sviluppo della filiera degli alloggi da destinare al disagio sociale e abitativo e all'emergenza abitativa, realizzata congiuntamente con la Direzione Casa. Obiettivo del mandato sarà infine quello di avviare le procedure di coprogrammazione e coprogettazione per una ridefinizione complessiva del sistema della domiciliarità, ripensando sia gli interventi di supporto e assistenza individuali sia quelli di carattere comunitario che contribuiscano alla salute complessiva della persona e del contesto di vita e in una logica ricompositiva e di welfare territoriale.

Ricomposizione, condivisione e corresponsabilità sono stati per noi un mantra, inteso non come formula magica bensì come affermazione di un'intenzione, senza cui la sfida del welfare locale, di fronte ai mutamenti demografici e al primato di un'economia globale che produce disuguaglianze crescenti nella distribuzione delle ricchezze e delle opportunità, ha poche o nulle chances di incidere davvero sulla vita delle persone.

Ricomposizione, condivisione e corresponsabilità che investono e devono sempre più investire diversi livelli: quello comunale, innanzi tutto, proseguendo nel necessario rafforzamento delle prassi di **collaborazione inter-assessorile e inter-direzionale**, che devono sempre più assumere una dimensione strutturale, sistemica e non eccezionale. Quello **inter-istituzionale**, con i sistemi sanitario, scolastico, della giustizia, della sicurezza. Quello con il terzo settore ed il volontariato, che rappresentano un pilastro delle politiche di welfare e in questi anni stanno trovando nei dispositivi di amministrazione condivisa un terreno di forte sviluppo. Ma anche quello con le forze produttive di questa città, a cui non dobbiamo mai stancarci di ricordare che Milano è un terreno così fertile dal punto di vista dello sviluppo economico anche perché è una città che accoglie, che include, che integra, che vuole dare opportunità a tutte e tutti. E quindi la responsabilità di contribuire da questo punto di vista è anche loro.

Focalizzare l'attenzione e le energie sul **welfare territoriale di comunità, prossimità, precisione** nasce dalla convinzione che affrontare oggi la sfida dei nuovi bisogni sociali è possibile solo ricomponendo le conoscenze rispetto alle domande sociali e le risorse e le competenze rispetto alle risposte, rafforzando le reti come infrastruttura sociale e la regia pubblica come garanzia di un approccio universalistico alla salute e alla qualità della vita, che mira a generare condizioni di equità delle opportunità per tutti i cittadini e le cittadine. L'assunto di questo approccio al welfare è riconoscere nei luoghi della vita quotidiana -dove si intrecciano relazioni, esperienze e opportunità- contesti capaci di favorire l'emancipazione delle persone. Questi stessi contesti possono generare disagi, stigmatizzazioni ed esclusione e al contempo solidarietà, auto-organizzazione, vicinanza e attivazione rispetto alle difficoltà vissute da ognuno e ognuna di noi. In quest'ottica rileggiamo la cittadinanza attiva: anche le persone e le famiglie in condizioni più fragili, emarginate, escluse, sono portatrici di desideri, aspirazioni e visioni sul proprio presente e sul proprio futuro e devono essere messe nelle condizioni di esprimerle e metterle al servizio nella definizione delle soluzioni ai loro problemi. E sempre in quest'ottica assume ancora più valore e importanza l'accoglienza diffusa, dei nuclei in situazione di emergenza abitativa così come delle persone in condizioni di grave marginalità o dei minori stranieri non accompagnati: perché luoghi di piccole dimensioni consentono di personalizzare gli interventi e garantire maggiore qualità

dell'accompagnamento socio-educativo e perché nei territori e nelle comunità si possono trovare risorse relazionali e materiali che potenziano l'intervento sociale professionale.

La **promozione della salute**, intesa non soltanto come assenza di malattia ma come condizione di benessere psico-fisico e sociale, è un asse trasversale di questo mandato. La salute non è un comparto separato, ma un obiettivo che si realizza attraverso tutte le politiche amministrative, integrando prevenzione, cura, inclusione sociale, contrasto delle disuguaglianze e partecipazione attiva. L'integrazione sociosanitaria è un principio guida, perché il benessere richiede risposte coordinate tra dimensione sanitaria e sociale, capaci di garantire continuità e personalizzazione dei percorsi di presa in carico. Il Comune ha investito nella costruzione di sistemi di accesso prossimi e accoglienti, nella sperimentazione di modelli multiprofessionali e nella promozione di una cultura della salute che valorizzi le reti comunitarie. Il diritto alla salute è riaffermato come condizione per l'esercizio pieno della cittadinanza, in un legame indissolubile con l'equità sociale. L'azione si è orientata sui determinanti sociali della salute, in un'ottica di prevenzione strutturale e alfabetizzazione al benessere, affinché ogni cittadino disponga di strumenti chiari per orientare le proprie scelte. Accanto a ciò, è stato prioritario favorire attività di screening e sostenere le iniziative sanitarie vere e proprie del Servizio Sanitario Regionale. Il Comune garantisce un orientamento costante e una presenza riconoscibile, per non lasciare sole le persone nella complessità dei percorsi di cura. Siamo convinti che questo impegno possa trovare ulteriore forza nella collaborazione con il mondo della ricerca, delle scienze della vita e con le realtà imprenditoriali e filantropiche che rendono Milano una città capace di innovare e generare nuove opportunità di salute.

Il principio secondo cui **la spesa sociale è un investimento** ci ha guidato nel lavoro di questi anni: garantire più diritti, più qualità della vita, più giustizia sociale oggi significa meno costi domani; costi economici, ma anche e soprattutto costi umani. Concretamente significa prevenire e intercettare il rischio, non limitandosi ad assistere e supportare le persone in condizioni di fragilità, vulnerabilità, povertà già conclamate, bensì promuovere l'accesso a risorse, opportunità, conoscenze, relazioni e percorsi di salute che rafforzino l'autonomia e consentano alle persone di esercitare un diritto di scelta sulla propria vita e sul proprio futuro. Da questo punto di vista, si allarga necessariamente il target delle politiche di welfare, che oggi devono guardare a quelle fasce di popolazione non più benestanti ma non ancora povere -tipicamente, le lavoratrici e i lavoratori con redditi non adeguati- in un'ottica di prevenzione e di anticipazione del rischio di cadere in situazioni di povertà. Questo è un cambio di prospettiva epocale per il welfare, che si deve tradurre anche sul piano concreto: non solo a difesa del perimetro delle risorse ad esso destinate, ma anche e soprattutto sulla loro ricomposizione, a partire da una revisione -che necessariamente investe un livello normativo e di governo più alto rispetto a quello locale- delle logiche di compartecipazione alla spesa, che oggi tendono a segmentare gli interventi e i servizi destinati a chi non può pagare rispetto a tutti gli altri.

In questi anni siamo anche stati chiamati a scelte difficili, dettate dalla necessità di razionalizzare risorse economiche nella disponibilità dell'Ente scarse e/o incerte. Ci siamo fatti guidare da principi di equità e abbiamo lavorato con un **approccio autenticamente valutativo**, riconoscendo dunque anche la possibilità di cambiare, laddove impostazioni vetuste si siano rivelate ormai inadeguate ad affrontare nuove sfide ma anche laddove approcci innovativi non abbiano di fatto colto nel segno. Gli avanzamenti importanti sul piano degli strumenti di raccolta e condivisione delle informazioni e dei dati vanno esattamente in questo senso (con, peraltro, tutte le difficoltà di natura estrinseca derivanti dai vincoli connessi all'impianto normativo che regola il diritto alla riservatezza). La **messa a sistema**, che si avvale di una solida base valutativa, è la logica sottostante a tutti i dispositivi di coprogettazione messi in campo, che nascono con il primario intento di ricomporre, razionalizzare, integrare, evitare sovrapposizioni e potenziare sinergie. Ciò comporta evidentemente un salto ed uno sforzo, sia da parte della pubblica amministrazione che degli stakeholder con cui collaboriamo, a partire dal terzo settore, nel momento in cui la scarsità di risorse direttamente nelle disponibilità del Comune impone di avvalersi di fonti di finanziamento esterne vincolate a criteri estrinseci alla nostra programmazione.

Le risorse umane sono il bene più prezioso del welfare: l'avevamo messo nero su bianco nel precedente Piano di sviluppo, evidenziando una situazione di criticità legata sicuramente al piano salariale, ma che riguarda più in

generale il **riconoscimento del lavoro sociale**, del suo valore nelle dinamiche economiche e nella società. Riconoscere il lavoro sociale significa sicuramente pagarne di più, ma anche intervenire sul piano normativo e investire di più e meglio nella formazione, iniziale e continua, in un'ottica che valorizzi la competenza sanitaria e sociosanitaria integrata come elemento fondante del sistema. Nella primavera del 2024 è finalmente stato rinnovato il contratto nazionale della cooperazione sociale, che regola la stragrande maggioranza dei rapporti di lavoro sociale nel terzo settore. Pur non compensando la perdita di valore degli ultimi anni, gli aumenti salariali previsti sono un segnale importante oltre che giusto sul piano del riconoscimento delle professioni sociali, senza cui il deficit di capitale umano che stiamo sperimentando nel welfare rischia di arrivare ad un punto di non ritorno. L'impatto sugli enti locali è stato e sarà importante, in un quadro complessivo di tagli dei trasferimenti statali: a fronte di ciò, il Comune di Milano è intervenuto da subito con adeguamenti economici ove la norma che regola i relativi contratti lo consentiva, con importanti sforzi di bilancio e si è fatto portatore, in accordo con il terzo settore e per tramite di ANCI, di alcune proposte di modifica normativa per intervenire anche sulle altre tipologie di contratti che non presentavano margini di modifica sul piano economico. Contestualmente, la Direzione Welfare e Salute ha proseguito, intensificando e innovando, il proprio impegno sul piano della formazione e della supervisione, oltre alle forme già consolidate: parallelamente ai dispositivi di condivisione di pratiche e metodologie previsti all'interno dei dispositivi di coprogettazione, che toccano le dimensioni della governance così come quelli del contenuto sociale specifico degli interventi oggetto di lavoro, si stanno strutturando percorsi di apprendimento e sviluppo delle competenze costruiti e realizzati congiuntamente con il terzo settore volti specificamente a rafforzare le capacità di esercizio dell'amministrazione condivisa.

La consapevolezza del **potenziale generativo dei luoghi** nella costruzione di risposte ai bisogni sociali si è tradotta in questi anni in scelte importanti su vari livelli, a partire dall'approvazione del Regolamento per l'assegnazione di immobili di proprietà comunale ad associazioni senza scopo di lucro e del Regolamento per la partecipazione dei cittadini attivi alla cura, alla gestione condivisa e alla rigenerazione dei beni comuni. In questo senso, l'amministrazione ha effettuato significativi investimenti in conto capitale per la (ri)qualificazione degli spazi che ospitano diverse funzioni (dalle sedi dei servizi sociali ai luoghi dell'accoglienza residenziale); ha avviato il lavoro – complesso ma imprescindibile – di ridisegno degli spazi precedentemente dedicati ai centri anziani e ai centri di aggregazione per trasformarli in Case di Quartiere con una logica di progressiva ibridazione; ha proseguito nel proprio impegno di restituire alla collettività i beni confiscati alla criminalità organizzata, incrementando continuamente il numero degli immobili messi a bando, sistematizzandone la destinazione con una particolare attenzione all'accoglienza residenziale e introducendo dispositivi che favoriscano l'investimento in conto capitale da parte degli enti assegnatari per la loro riqualificazione.

L'accesso ai servizi e alle opportunità rappresenta un fattore fondamentale per garantire equità nelle politiche di welfare. Ricomporre significa anche questo: che la risposta non può e non deve essere diversa a seconda del canale che prende la domanda, a discapito dell'appropriatezza stessa della risposta. Nel precedente Piano di sviluppo del welfare avevamo posto l'attenzione in particolare sulla dimensione della **digitalizzazione dei servizi**, anche in conseguenza del massiccio ricorso ai canali non fisici di accesso come conseguenza delle restrizioni imposte dalla pandemia sanitaria. Il ritorno ad una situazione di maggiore tranquillità sul piano delle relazioni di persona ci ha consentito di lavorare molto sui **canali di accesso fisico**, senza i quali la possibilità di garantire parità di accesso e appropriatezza delle risposte sconta limiti importanti.

Oggi più che mai serve superare la logica prestazionale e solo riparativa entro cui i Comuni rischiano di essere schiacciati e adottare una logica promozionale e di territorio con al centro le persone: in questo senso, i dieci capisaldi strategici rappresentano la cornice di un quadro solido entro cui ci muoviamo.

La promozione di una cultura della pace, intesa come costruzione quotidiana di relazioni giuste e non violente, è parte integrante di questa visione. Il welfare cittadino contribuisce alla pace quando riduce le disuguaglianze, favorisce il dialogo tra culture e contrasta ogni forma di esclusione e violenza, materiale o simbolica.

In questo nuovo Piano di sviluppo del welfare, che parte da questa idea di città e la rilancia, la nostra scelta è di fare i conti con i fenomeni emergenti a partire da un'analisi rigorosa dei dati, in base a cui abbiamo individuato quattro sfide che ci sembrano strategiche e che vogliamo mettere al centro del nostro sforzo nei prossimi anni: le **opportunità**, di cui Milano è indubbiamente ricca e che al contempo rappresentano uno snodo problematico, nel momento in cui l'accesso si rivela fortemente diseguale in relazione alle condizioni di partenza delle persone; la **protezione**, in una città che storicamente esprime un'attitudine a tutelare le situazioni più fragili (per altro, con la conseguenza di diventare anche polo attrattivo delle fragilità) e che tuttavia oggi non può essere data per scontata e richiede di investire sempre di più su un approccio di filiera; la **pluralità**, in un contesto urbano complesso caratterizzato da una crescente eterogeneità di bisogni, fortemente interconnessi tra loro e allo stesso tempo peculiari, di fronte a cui la differenziazione e "precisione" delle risposte rappresenta un fattore dirimente in termini di equità; le **solitudini**, che assumono forme e comportano conseguenze molto diverse a seconda di chi riguardano (una donna anziana sola o un giovane lavoratore neo-arrivato, una persona separata con dei figli o un minore che arriva solo entro un percorso migratorio); condizioni che rischiano di diventare tratto distintivo della città e su cui è prioritario intervenire, ripartendo da una solidarietà inter-generazionale che deve trovare nuove forme di espressione. In questa prospettiva, per mettere i Comuni, che sono in prima linea di fronte a queste sfide, nelle condizioni di coglierle e agire con efficacia, producendo impatti veri sulla vita delle persone, è oggi più che mai necessario lavorare sugli strumenti e sui poteri della **Città Metropolitana**. Dal nostro osservatorio, questo è molto chiaro: senza **alleanze tra territori e dentro i territori**, le città rischiano di rimanere schiacciate tra una domanda sociale crescente e dinamiche politico-economiche che guardano altrove.

Lamberto Bertolé - Assessore al Welfare e Salute del Comune di Milano

CAPITOLO 1: OBIETTIVI DEL PIANO PRECEDENTE E PROGETTI REALIZZATI

Obiettivo di questo capitolo è rileggere gli interventi di questi anni alla luce dei capisaldi strategici e dei macro-obiettivi definiti nel precedente Piano del welfare, per identificare elementi utili alla valutazione di impatto che questi hanno avuto sulle scelte e le modalità della loro attuazione nell'ambito del sistema di welfare a regia pubblica.

A tal fine si riprendono di seguito in modo schematico i contenuti richiamati relativi al precedente Piano di Sviluppo del Welfare:

I CAPISALDI STRATEGICI

La spesa sociale come investimento (più diritti, qualità vita, giustizia sociale oggi per meno costi domani; intercettare il rischio e prevenire; attenzione a «fascia grigia»)

Welfare collaborativo con tutta la Milano possibile (amministrazione condivisa, governance diffusa, co-responsabilità)

Trasversalità inter-assessorile e inter-istituzionale (superamento approcci settoriali, condivisione di metodologie, integrazione di risorse entro sistemi complessi, sistemi di relazione condivisi con terzo settore)

Ricomposizione della domanda e dell'offerta (lettura articolata, trasversale, aggiornata e condivisa dei bisogni, strutturazione di risposte integrate combinando risorse di diversa natura)

Milano città della salute (integrazione sociosanitaria per rispondere a compresenza di bisogni che si influenzano reciprocamente; determinanti sociali della salute; governance con Sanità; budget di salute)

Welfare territoriale di prossimità, comunità, precisione per intercettare nuovi bisogni sociali e costruire risposte adeguate - Reti come infrastruttura, comunità come risorsa

Valutazione e messa a sistema (estendere progetti sperimentali ad altri contesti e dare continuità entro la programmazione più ampia)

Spazi sociali come risorsa di welfare (riqualificazione, ibridazione, regolazione assegnazioni; visibilità e attrattività delle energie sociali dei territori; forme innovative di presidio sociale dei luoghi)

Valorizzare il lavoro sociale (norme, formazione, salari; rilevanza terzo settore e società civile impegnata in attività di relazione, aiuto, cura)

Digitalizzazione e accesso ai servizi (ampliare accessibilità a servizi per cittadini e famiglie con maggiori difficoltà)

I MACRO-OBIETTIVI

Crescere con uguali opportunità

(approccio integrato e inter-istituzionale, migliorare accesso a servizi e potenziare le opportunità, ridurre disuguaglianze nella scuola, empowerment minori e giovani)

Sviluppare il welfare territoriale

(governance locale, trasversalità, reti territoriali, integrazione offerta pubblica, privato sociale e cittadini per attivare nuove risposte, ricomporre risorse, community empowerment)

Invecchiare bene

(servizi abitativi innovativi, integrazione sociosanitaria e domotica nei servizi domiciliari, ripensare spazi comunali in logica inter-generazionale, prevenzione e promozione benessere)

Tutelare i minori vulnerabili

(inter-istituzionalità, percorsi di uscita da tutela, interventi residenziali in connesione con filiera dei servizi, prevenzione fragilità sociosanitarie 0-3, valutazione efficacia interventi)

Promuovere integrazione

sociosanitaria e salute (informazioni e accesso per risposte meno frammentate, servizi sociali comunali nelle CdC, protocolli e prassi collaborative, budget di salute, governane condivisa, prevenzione, lavoro di rete sul territorio, salute mentale, gioco d'azzardo, fattori di rischio, profili di salute)

Contrastare la grave marginalità

(sistema di offerta differenziata, aggiornata in base a bisogni, in grado di intercettare precocemente; facilitare accesso; ricomporre conoscenza della domanda e dell'offerta; integrazione sociosanitaria; trasversalità inter-direzionale)

Fronteggiare povertà e vulnerabilità

(povertà come responsabilità collettiva, lettura e intercettazione domanda, inclusione persone vulnerabili, integrazione con privato sociale, valutazione degli esiti, potenziare sistema tutela)

Milano per le persone con disabilità

(ampliare accessibilità a misure e servizi, trasversalità, caregiver, mettere a sistema risorse e servizi, maggiore equità / universalismo selettivo)

Includere le persone migranti

(flessibilità e diversificazione percorsi accoglienza neoarrivati, governance e integrazione delle policy e dei servizi, cittadinanza attiva)

Combattere violenza e discriminazione e sostenere le vittime

(competenze diffuse, integrazione servizi e attori della rete, migliorare capacità analisi-monitoraggio-valutazione)

Promuovere welfare abitativo

(servizi abitativi temporanei, aumentare offerta a canoni accessibili e mettere a sistema sperimentazioni)

Dal carcere al territorio

(tutela diritti-relazioni-qualità della vita delle persone detenute; salute in particolare mentale dentro e in fuori; giustizia riparativa e giustizia di comunità)

Un importante fattore di innovazione, trasversale a buona parte dell'azione della Direzione Welfare e Salute nel corso di questi anni, è stata l'adozione di dispositivi di coprogrammazione e coprogettazione per ridefinire alcuni dei più importanti sistemi di intervento del welfare cittadino.

Non tutto l'impatto innovativo è però circoscritto alle co-progettazioni, anzi come vedremo anche l'attività condotta entro altri framework normativi ed organizzativi si è fortemente ispirata ed è stata costantemente ricondotta alle linee di programmazione indicate nel precedente Piano di sviluppo del welfare.

1.1 I percorsi attuativi realizzati alla luce dei macro-obiettivi

Macro-obiettivo 1: Welfare territoriale di comunità

Nel periodo di riferimento è stato avviato un percorso strategico volto a valorizzare e **mettere in rete le risorse territoriali esistenti**, con l'obiettivo di rafforzare la coesione tra i diversi attori istituzionali e sociali impegnati nella promozione del benessere della comunità.

È stato promosso un processo condiviso tra le Direzioni del Comune di Milano, i Municipi, ATS, ASST ed enti del Terzo Settore, finalizzato a promuovere una lettura condivisa dei bisogni sociali, coordinare gli interventi sul territorio e sviluppare progettualità integrate sui livelli essenziali delle prestazioni sociali, tra cui:

- **dimissioni protette;**
- **prevenzione dell'allontanamento familiare;**
- **supervisione del personale dei servizi sociali;**

- **valutazione multidimensionale del bisogno;**
- **progetti per il “dopo di noi” e per la vita indipendente;**
- **accesso integrato ai servizi e presa in carico personalizzata.**

1.1 Il sistema di welfare territoriale volto al contrasto della povertà minorile

Nel triennio si sono concretizzati i risultati della co-programmazione e coprogettazione con gli enti del Terzo Settore, individuati come partner per la messa a sistema di un modello di welfare territoriale a rete integrata pubblico-privato, volto al contrasto della povertà delle famiglie con minori in prospettiva multidimensionale. L'Amministrazione ha raccolto il testimone del Programma **QuBi**, lanciato nel 2018 da Fondazione Cariplo e sostenuto anche da Fondazione Vismara, Intesa Sanpaolo, Fondazione Romeo ed Enrica Invernizzi, Fondazione Fiera Milano e Fondazione Snam, con l'obiettivo di consolidare le reti territoriali come infrastruttura sociale nel quadro di una relazione di collaborazione strutturale tra terzo settore e Amministrazione, entro cui l'**Assistente Sociale di Comunità** gioca un ruolo chiave sia di raccordo (dentro la Pubblica Amministrazione e tra PA ed attori del territorio), sia di innovazione nel modo di approcciare i bisogni sociali dei nuclei beneficiari, nell'intercettare i bisogni emergenti nei quartieri, facilitare l'accesso ai servizi, attivare reti di prossimità tra enti pubblici e privati. Attraverso forme di collaborazione diretta con i circa 90 ETS che hanno sottoscritto le convenzioni, il sistema si avvale anche dell'apporto di circa 350 realtà territoriali di natura molto diversa (dalle parrocchie alle associazioni sportive passando per i gruppi di volontariato). Sta inoltre sviluppando forme di collaborazione con enti esterni che consentono di ampliare l'offerta di servizi, attività, opportunità di cui il sistema QuBi può disporre per costruire i percorsi con le famiglie (ad esempio, collaborazioni con Università per visite/dispositivi oculistici e odontoiatrici, collaborazioni con enti culturali per la fruizione di spettacoli ed eventi, ecc.). La coprogettazione si è data un sistema di governance multi-livello, che vede nella dimensione municipale il suo fulcro (in questo rappresentando un'evoluzione rispetto alla precedente impostazione che lavorava su 25 NIL), con elementi comuni sul piano cittadino e peculiarità che sono state mantenute nei territori, le cui figure di riferimento sono i referenti di rete (terzo settore) e le assistenti sociali di comunità (amministrazione). QuBi nasce come sistema di welfare territoriale di prossimità che riconosce nella comunità e negli stessi nuclei beneficiari le possibili risorse che, ricomposte assieme a quelle professionali, pubbliche e del privato sociale, possono concorrere a costruire opportunità per contrastare la povertà minorile. La coprogettazione nasce con un marcato intento ricompositivo, che guida sia il lavoro “sottile” delle reti sul territorio sia la governance, nonché le collaborazioni con le altre Direzioni del Comune di Milano, i Municipi, le altre istituzioni territoriali e sta alla base anche del Fondo QuBi istituito dalla Fondazione di Comunità in Collaborazione con il Comune e con Fondazione Cariplo per raccogliere in modo strutturato risorse sotto forma di donazioni.

1.2 Il sistema di welfare territoriale delle Case di Quartiere

Ulteriore risultato è stata la nascita di 29 **Case di Quartiere**, realizzate con il contributo attivo di 58 realtà tra Enti del Terzo Settore e Associazioni di Promozione Sociale, già impegnate nella gestione dei Centri Socio Ricreativi Culturali. All'interno di queste strutture, sono stati integrati gli **Spazi Sociali WeMi**, che offrono informazioni e orientamento alla cittadinanza, nonché opportunità di socialità e benessere e rappresentano un punto di accesso fondamentale ai servizi sociali territoriali. Attualmente sono attivi 25 spazi WeMi distribuiti nei nove municipi, di cui 20 all'interno delle Case di Quartiere e i restanti in sedi messe a disposizione da enti partner. Questo processo di infrastrutturazione sociale si è ulteriormente arricchito con l'integrazione degli spazi ex-CAM, frutto di una collaborazione strategica tra la Direzione Welfare e Salute, la Direzione Decentramento, Quartieri e Partecipazione e i Municipi. In questo modo la rete di spazi sociali a servizio di un welfare territoriale si compone di oltre 60 Case di Quartiere, spazi pubblici multifunzionali finalizzati a promuovere l'inclusione, la partecipazione e il benessere dei cittadini, cui si aggiungono le biblioteche comunali. A questa rete si sono aggiunti anche cinque Laboratori di Quartiere che sono inseriti a pieno titolo nel sistema

Case di Quartiere. L'obiettivo è creare luoghi di aggregazione, dove le persone possano sentirsi meno sole e partecipare attivamente alla vita del quartiere.

Uno degli obiettivi centrali delle Case di Quartiere è la promozione dell'intergenerazionalità, riconoscendo il valore del rapporto tra generazioni come risorsa comunitaria, con un ruolo centrale del volontariato, che sarà ulteriormente potenziato.

Le Case di Quartiere partecipano anche al progetto per la creazione dei Centri di Facilitazione Digitale, in collaborazione tra la Direzione Welfare e i Municipi.

1.3 Il ruolo dei Municipi

In entrambe le co-progettazioni, particolare attenzione è stata dedicata a definire le modalità di collaborazione e partecipazione dei Municipi, che rappresentano interlocutori importanti sotto diversi punti di vista, in particolare in termini di ricomposizione della domanda e dell'offerta: grazie alla loro conoscenza diretta del contesto e alla capacità di attivare relazioni, essi possono svolgere un ruolo centrale nella definizione delle priorità e nella costruzione delle reti territoriali.

Tutti i servizi territoriali partecipano a tavoli tematici coordinati dai Municipi, aggiornano le commissioni consiliari sui progetti trasversali e collaborano attivamente alle cabine di regia dei progetti di welfare territoriale.

Macro-obiettivo 2: Integrazione sociosanitaria e promozione della salute

Sono state avviate una serie di azioni volte a migliorare l'accessibilità e la visibilità dei servizi rivolti ai cittadini, con particolare attenzione alle situazioni di vulnerabilità sociale e sanitaria.

2.1 Accesso ai servizi

- Sviluppo dei canali di accesso: è stato costruito un framework per migliorare l'incrocio tra i canali di accesso (telefonico, fisico, e-mail, web) e la tipologia del bisogno (generico, specifico, urgente).
- Potenziamento degli spazi di primo contatto: sono stati rafforzati i punti di orientamento per ridurre la frammentazione informativa e favorire una comunicazione integrata, come il numero unico 020202 e il Milano Welcome Center.
- Avviata la collaborazione e la **presenza di operatori sociali comunali nei Punti Unici di Accesso (PUA) e nelle Case di Comunità**: un protocollo operativo ha definito la funzione sociale dei Punti Unici di Accesso all'interno delle Case di Comunità, per garantire un accesso integrato tra servizi sociali e sanitari.

2.2 Presa in carico e continuità assistenziale

- Valutazione multidisciplinare: è stato attivato un **Protocollo per la presa in carico precoce e proattiva**, coinvolgendo operatori sociali, sanitari ed educativi.
- Dimissioni protette: è stato formalizzato un **Protocollo per garantire la continuità assistenziale tra ospedale e territorio**, attivando tempestivamente i servizi sociali e abitativi.
- **Centri per la Vita Indipendente**: attivati tre centri dedicati all'orientamento, all'empowerment e alla progettazione personalizzata per persone con disabilità, in collaborazione con il Terzo Settore e le istituzioni sanitarie.

2.3 Collaborazione inter-istituzionale

- **Formazione congiunta**: realizzati momenti di confronto tra operatori del Sistema Sanitario Regionale e del Comune per favorire la conoscenza reciproca e costruire un linguaggio comune.
- **Partecipazione alla governance sanitaria**: rafforzata la presenza del Comune nei principali organismi di pianificazione sociosanitaria, come le Cabine di Regia dei Piani di Zona, gli Organismi di Coordinamento

della Salute Mentale e delle Dipendenze e della Neuropsichiatria dell'Infanzia e dell'Adolescenza e il Piano di Sviluppo del Polo Territoriale 2025–2027.

2.4 Coprogettazione sulla salute mentale

Nel triennio è stata avviata ed implementata una coprogettazione sulla salute mentale, in cui il **Budget di Salute** (BdS) rappresenta il fulcro del progetto R3, parte del programma Vivere in Salute Mentale. Il BdS è uno strumento che promuove percorsi di autonomia e recovery per le persone segnalate dai servizi psichiatrici e territoriali, con il supporto di un Case Manager che facilita l'accesso alle opportunità offerte dal contesto comunitario (abitare, lavoro, tempo libero, reti naturali e Utenti Esperti).

La coprogettazione ha coinvolto attivamente tutti i Dipartimenti di Salute Mentale e delle Dipendenze della città, sia nella fase programmatica che in quella valutativa e implementativa.

La coprogettazione ha portato alla realizzazione di **quattro progetti principali**:

- “R3-Abitare in senso esteso”, che promuove l'autonomia abitativa, lavorativa e sociale, anche per persone in uscita dal circuito carcerario;
- “Arte del Possibile”, finalizzato all'inserimento lavorativo;
- “Sconfinati”, rivolto a persone migranti in condizioni di grave fragilità.
- “AccogliMiPlus”, con due obiettivi principali:
 - intercettare segnali di disagio tra i giovani in ambito scolastico, attivando percorsi di ascolto e orientamento verso servizi specialistici o reti di supporto;
 - promuovere una cultura dell'ascolto e contrastare lo stigma legato alla salute mentale.

Queste iniziative hanno dato vita a **Milano4MentalHealth**, un dispositivo supportato dal **Manifesto “Salute Mentale in Comune”**, sottoscritto da centinaia di enti e cittadini. In occasione della Giornata Mondiale della Salute Mentale, è stato organizzato un mese di eventi diffusi in tutti i municipi, con attività di informazione, formazione e sensibilizzazione.

2.5 Piano per l'invecchiamento attivo

Il Comune ha promosso insieme agli ETS capofila della coprogettazione Case di Quartiere, alle ASST cittadine e alle Biblioteche la realizzazione del Piano dell'Invecchiamento Attivo.

Sono stati istituiti **tavoli di partecipazione** con funzioni di ascolto, raccolta di informazioni e promozione della partecipazione su tematiche sociosanitarie. Tra le iniziative:

- **Rete Alzheimer**, formalizzata con il coinvolgimento di enti del Terzo Settore e organismi del SSR;
- **Centri di Psicologia per Anziani e Alzheimer**: sulla base della richiesta e di una preliminare analisi dei bisogni, vengono proposti ai familiari, alle persone con demenza lieve e alle persone anziane orientamento ai servizi, consulenze, brevi sostegni psicologici.

2.6 Altre iniziative

- Formalizzazione dei **tavoli di coordinamento** in relazione alle tematiche connesse ai consumi e alle dipendenze, delle tematiche connesse a HIV e forme di infezioni trasmissibili, al decadimento cognitivo e alla Salute mentale che vedono la partecipazione di ETS e di rappresentanti del mondo sanitario con funzioni di confronto, analisi delle forme che assumono le problematiche specifiche, individuazione di proposte operative e advocacy.
- “**Movida Responsabile**”: promozione di comportamenti sani in contesti di aggregazione giovanile.
- Interventi **domiciliari e residenzialità leggera**: mantenuti in collaborazione con i CPS territoriali, anche nell'ambito della coprogettazione sull'abitare.
- **Salute in Comune**: due edizioni organizzate in cinque Municipi, con eventi divulgativi e attività di screening (diabete, udito, ecc.) realizzati da associazioni, ASST ed enti professionali, che hanno coinvolto migliaia di cittadini e permesso di intercettare situazioni di fragilità legate agli stili di vita.

Macro-obiettivo 3: Fronteggiare la vulnerabilità e la povertà

3.1 Coprogettazione della Casa dell'Accoglienza Enzo Jannacci

È in corso di attuazione la coprogettazione con l'obiettivo ambizioso di ridefinire il ruolo e le modalità operative della Casa dell'Accoglienza Enzo Jannacci, resosi necessario per fronteggiare il costante aumento di persone in condizioni di emergenza abitativa, anche in conseguenza delle norme e delle politiche sull'ingresso e l'accoglienza delle persone migranti e dell'incapacità del sistema nazionale di accogliere i neo-arrivati. La riorganizzazione ha consentito di superare la visione tradizionale della sede di Viale Ortles, storicamente identificata come dormitorio per adulti, verso una nuova concezione di casa dell'accoglienza aperta in base alle necessità ad una pluralità di persone: nuclei familiari italiani e con background migratorio, adulti, uomini e donne con esperienze diverse, minori.

È stato potenziato il centro diurno -aperto alla città- e la Casa dell'Accoglienza si è progressivamente aperta al territorio attraverso iniziative culturali e musicali; di recente al suo interno è stata inaugurata l'Audioteca per il ristoro emotivo, uno spazio dedicato all'ascolto consapevole della musica, che interviene sullo stato di fragilità degli ospiti e delle ospiti accompagnandoli in un percorso di coscienza emotiva. Particolare attenzione è stata riservata ai percorsi di crescita sociale delle persone accolte, con l'obiettivo di favorire l'inserimento lavorativo e l'autonomia abitativa.

3.2 Altre iniziative connesse

Concorrono al perseguimento di questo obiettivo:

- la coprogettazione del sistema di contrasto della povertà minorile QuBì (lettura del bisogno nella sua multidimensionalità, antenne di intercettazione della domanda sul territorio, prevenzione ed empowerment delle famiglie, sostegno materiale in particolare per quanto riguarda gli aspetti alimentari e scolastici);
- il rafforzamento delle connessioni inter-area e inter-direzioni sui temi abitativi, tra cui la coprogrammazione sull'offerta di alloggi per l'emergenza abitativa (vedi oltre)
- la coprogrammazione e coprogettazione per la ridefinizione del CELAV (Centro per la mediazione lavorativa)
- la predisposizione del Piano di contrasto alla povertà e precarietà energetiche del Comune di Milano, con l'indicazione di azioni da attuare per il conseguimento di tale obiettivo, a cominciare dallo sviluppo all'interno delle case di quartiere, di strategie e azioni finalizzate al contrasto della povertà energetica e alla promozione del benessere energetico ed al sostegno alle famiglie in povertà energetica

Macro-obiettivo 4: Welfare abitativo

4.1 Coprogrammazione sull'offerta di alloggi per l'emergenza abitativa e per le persone in condizioni di vulnerabilità e fragilità sociale

La Direzione Welfare e la Direzione Casa, assieme a 32 ETS, hanno avviato un percorso di co-programmazione, cui seguirà una fase di coprogettazione, con l'obiettivo di coinvolgere gli enti del Terzo Settore nella gestione dell'emergenza abitativa a Milano. L'intento non è solo quello di incrementare l'offerta, ma anche di ridefinire ruoli e requisiti, in un'ottica di ricomposizione efficiente dell'offerta esistente.

Partendo da un'analisi tipologica dei bisogni e dal confronto con i meccanismi di intervento attuali, si stanno individuando strumenti in grado di modellizzare forme di offerta sostenibili, diversificate e compatibili con le risorse economiche dei cittadini, con particolare attenzione alle persone in condizione di fragilità sociale.

4.2 Cabina di regia inter-area per l'accoglienza in residenzialità

È stata attivata una Cabina di Regia sull'accoglienza in residenzialità, che coinvolge diverse Aree della Direzione Welfare. Questo strumento consente di analizzare le richieste di alloggi temporanei e di intervenire in situazioni di disagio abitativo, ottimizzando l'utilizzo delle unità residenziali disponibili per risposte tempestive in emergenza.

4.3 Progetti per i care leavers e i giovani in uscita da percorsi di tutela

Si è aderito con continuità agli avvisi pubblici promossi da Regione Lombardia nell'ambito delle politiche per i care leavers e i giovani in uscita da percorsi di tutela, sostenendo progettualità innovative in collaborazione con enti del Terzo Settore. I progetti hanno riguardato:

- l'accompagnamento all'autonomia abitativa e lavorativa;
- il supporto educativo e psicologico;
- la costruzione di reti di prossimità e mentoring.

Le sperimentazioni attivate sono state oggetto di monitoraggio e confronto tra operatori, con l'obiettivo di mettere a sistema le esperienze più efficaci e replicabili. In particolare, si è lavorato per:

- integrare i percorsi individuali con le risorse territoriali;
- rafforzare il ruolo degli educatori di riferimento;
- promuovere la continuità tra servizi sociali, scolastici, formativi e del lavoro.

Macro-obiettivo 5: Crescere con uguali opportunità

Le azioni volte a consolidare e rafforzare il welfare territoriale hanno avuto un impatto significativo nella riduzione degli squilibri nell'accesso alle opportunità offerte dalla città. Tra queste:

- la messa a disposizione di spazi e immobili a costi calmierati per gli enti del Terzo Settore, affinché possano realizzare attività e progettualità nei quartieri, altrimenti non sostenibili economicamente;
- il finanziamento della riqualificazione di immobili che diventano occasioni di integrazione e coesione sociale nei quartieri e nella città (es. Open Casello, Baroni 81, Barrio's).

5.1 Il progetto WishMi

È stato promosso un approccio integrato e collaborativo tra tutti gli attori della prossimità, con l'obiettivo di costruire una rete coesa e accessibile di opportunità per bambini, adolescenti, famiglie e comunità. Un esempio significativo è rappresentato dal progetto europeo "**Wish Mi** – Wellbeing Integrated System of Milan". Il progetto ha coinvolto migliaia di ragazze e ragazzi in numerose attività sportive, culturali, ricreative e di altra natura, comprese azioni di volontariato promosse tramite la piattaforma Volontari per Milano; sono stati attivati i c.d. Hub WishMi, punti di riferimento per l'orientamento, il supporto educativo e la partecipazione giovanile, in collaborazione con enti del Terzo Settore, alcuni dei quali sono proseguiti anche dopo la fine del progetto WishMi; è stata promossa l'apertura delle scuole oltre l'orario scolastico, con attività culturali, sportive e laboratoriali rivolte al quartiere; ed infine assistenti sociali, educatori, operatori municipali di diverse Direzioni hanno potuto congiuntamente partecipare alla ideazione, progettazione, implementazione del progetto, partecipando quindi insieme ad un percorso formativo e rielaborativo condiviso.

Fin dall'inizio, questo percorso si è contraddistinto per una forte spinta integrativa tra i servizi di prossimità e le reti di welfare territoriale della città, coinvolgendo strutture come i CAM, le Case delle Associazioni e del Volontariato, le Biblioteche di quartiere e altri presidi locali.

Concorre inoltre a questo macro-obiettivo la già descritta coprogettazione QuBì, con le sue azioni contro la povertà alimentare, l'organizzazione della rete dei doposcuola a sostegno della permanenza e del successo scolastico dei ragazzi e la collaborazione con Generazione Sport per favorire l'accesso alle opportunità sportive per chi ne è di fatto escluso.

Macro-obiettivo 6: Tutelare i minori vulnerabili

6.1 Linee guida tutela minori

Per promuovere il miglior interesse dei cittadini minorenni e garantire l'attuazione dei diritti sanciti dalla Convenzione ONU sui Diritti dell'Infanzia, è stato istituito un tavolo di lavoro tra l'Ordine degli Avvocati di

Milano, l'Ordine degli Assistenti Sociali della Lombardia, la Direzione Welfare e Salute e la Direzione Educazione del Comune di Milano. L'obiettivo era definire procedure, prassi e linguaggi condivisi. Il lavoro si è concluso nel 2023 con la sottoscrizione di linee guida e raccomandazioni operative, pubblicate sui siti istituzionali e oggetto di percorsi formativi, anche in relazione alla nuova normativa Cartabia e alle modifiche al codice civile (art. 403 c.c., affido).

6.2 Accoglienza residenziale e nuove unità d'offerta

Tra la seconda metà del 2024 e i primi mesi del 2025 si è svolto un percorso di confronto con il Forum del Terzo Settore sui temi dell'accoglienza residenziale per minori soli e nuclei familiari vulnerabili. Il nuovo sistema di accreditamento e convenzionamento del Comune di Milano ha introdotto logiche innovative di accoglienza, orientate alla crescita e all'autonomia.

Tra i principali risultati:

- nuove unità d'offerta sperimentali per minori stranieri non accompagnati;
- una nuova unità d'offerta per l'autonomia dedicata ai neomaggiorenni in prosieguo amministrativo;
- nuove unità d'offerta per adolescenti e nuclei familiari.

Tutte le nuove strutture sono pensate per garantire un'accoglienza appropriata, sostenibile sia a livello gestionale che di sistema.

In questo contesto si inserisce anche il convenzionamento delle Reti di famiglie affidatarie già accreditate da Regione Lombardia, con l'obiettivo di facilitare il rapporto con le famiglie, promuovere nuove disponibilità e rafforzare l'affido familiare come strumento di protezione.

6.3 Interventi con gruppi genitori e figli

È stato stabilizzato l'intervento dei gruppi con genitori, bambini e adolescenti come parte ordinaria dell'offerta dei Servizi Territoriali e Specialistici. Nel 2024 sono state elaborate linee di indirizzo per definire una cornice unitaria e condivisa, che consenta alle famiglie in situazioni di vulnerabilità di esprimere bisogni e risorse, trovare solidarietà e sviluppare nuove strategie, indipendentemente dal contesto culturale di appartenenza.

6.4 Progetto P.I.P.P.I. Re-evolution

Grazie anche alle risorse del PNRR, il Comune ha attivato il progetto P.I.P.P.I. Re-evolution, con l'obiettivo di:

- aumentare il benessere e lo sviluppo dei bambini;
- promuovere un cambiamento positivo nella crescita familiare;
- attivare interventi intensivi e di breve durata, basati su un'analisi multidimensionale e una progettazione partecipata.

Ogni servizio sociale territoriale ha costituito un proprio Laboratorio di Progettazione Municipale (LPM) con la partecipazione di operatori di differente professionalità ed esperienza. Questi gruppi analizzano i bisogni del territorio (richieste dei cittadini, bisogni emergenti, risorse disponibili, partner attivi) e promuovono processi di innovazione sociale all'interno di un sistema integrato di servizi. L'obiettivo è lavorare in stretta collaborazione con i referenti di enti formali e informali (servizi sanitari, scuole, Terzo e Quarto Settore).

I gruppi dei nove Municipi sono coordinati dal Lab T PIPPI, che ne supporta l'azione e la coerenza metodologica.

Macro-obiettivo 7: Invecchiare bene a Milano

7.1 Convenzioni C.A.S.A.

Il Comune di Milano ha stipulato convenzioni con strutture accreditate da Regione Lombardia, denominate C.A.S.A., destinate ad accogliere anziani autosufficienti, anche in coabitazione.

7.2 Invecchiamento attivo

Connesso alla coprogettazione sulle Case di Quartiere, è stato avviato il progetto MI@verNet nei Municipi 4 e 5, in linea con le indicazioni dell'OMS sull'invecchiamento attivo, con tre obiettivi principali:

- promuovere la salute e la prevenzione
- incoraggiare la partecipazione sociale e civica
- garantire sicurezza

7.3 RSA

Al fine di favorire un rilevante piano di riqualificazione delle RSA di proprietà comunale e l'apertura delle stesse oltre a progetti con il territorio, è in corso (oramai in fase conclusiva) l'assegnazione in concessione dei 3 delle 5 RSA Comunali mediante partenariato pubblico privato (per le rimanenti due, Coniugi e Ferrari, il percorso di ricerca del partenariato verrà ripreso a lavori di riqualificazione di RSA Coniugi conclusi).

Concorrono inoltre a questo macro-obiettivo i già descritti:

- coprogettazione sulle Case di Quartiere;
- piano per l'invecchiamento attivo, in particolare per quanto attiene la ridefinizione dell'accesso ai Centri di Psicologia per Anziani e Alzheimer

Macro-obiettivo 8: Milano per le persone con disabilità

8.1 Sperimentazione Vita indipendente ex legge 112

Nel quadro dell'attuazione della Legge 112/2016, è stata avviata una procedura sperimentale, tramite avviso pubblico, per permettere ai cittadini di progettare soluzioni abitative coerenti con il proprio progetto di vita, secondo la logica del "durante e dopo di noi".

Sono stati attivati tre Centri per la Vita Indipendente, spazi dedicati all'orientamento, all'empowerment e alla progettazione personalizzata per persone con disabilità, in collaborazione con il Terzo Settore e le istituzioni sanitarie.

8.2 Riorganizzazione dei Centri diurni comunali per le persone con disabilità (CDD)

È in corso una riorganizzazione dei servizi diurni comunali per persone con disabilità, orientando l'offerta verso centri specializzati per l'autismo e centri socio-educativi, in risposta all'evoluzione della domanda.

Macro-obiettivo 9: Contrastare la grave marginalità

9.1 Coprogrammazione e coprogettazione del sistema di contrasto della grave marginalità adulta

Nel 2023 è stato avviato un importante percorso di programmazione (con azioni di investimento formativo, di valutazione dell'impatto sociale e di rilevazione dei fenomeni) seguito nel 2024 da un processo di coprogettazione per la definizione un partenariato finalizzato alla costruzione di un Sistema cittadino di promozione dell'autonomia e contrasto alla grave emarginazione sociale. Il partenariato è attivo da marzo 2025.

L'intero Sistema cittadino è stato ri-organizzato in **quattro aree di intervento: la presa in carico, la bassa soglia, l'accoglienza e le azioni di sistema.**

Per la presa in carico, il **Centro Sammartini** è sempre più luogo di riferimento e di ricomposizione delle diverse linee di sviluppo progettuale e, anche per questo, sono state potenziate le diverse **équipe multiprofessionali** che guidano l'azione complessiva di contrasto all'emarginazione adulta (Equipe Sammartini, Equipe Ortles 73, Educativa di Strada, Accompagnamento beni materiali, Unità mobile, LEPS Residenza, ecc.), per personalizzare gli interventi sulla base di un'analisi puntuale dei bisogni, in stretta connessione con i molteplici attori del

sistema. Rientra in questa area di azione anche una rinnovata possibilità di garantire **beni materiali** per le persone più fragili, grazie alle opportunità del Progetto Integra.

La **rete dei punti di accesso** è stata potenziata, includendo non solo i servizi a bassa soglia già attivi, ma anche nuovi luoghi di ascolto promossi da realtà locali. Sono stati sviluppati strumenti per connettere i diversi punti di accesso e rilevare i bisogni, migliorando l'orientamento ai servizi. In tale ottica i centri diurni sono ora parte di un partenariato stabile con i servizi comunali, ampliando la connessione con mense, docce e stazioni di posta. Le unità mobili hanno rafforzato la logica di rete, aderendo a una carta dei valori cittadina e a un partenariato formale.

La dimensione dell'accoglienza vede il consolidamento di una rete di **luoghi e di spazi di incontro** oltre all'importante lavoro di sviluppo mediante le azioni previste nell'ambito del PNRR in relazione ai **Centri Servizi e Stazioni di posta di Barabino e Aldini e le unità abitative housing first in Aldini e Mosso** (quest'ultimo, peraltro, consentendo il recupero di un bene confiscato alla mafia).

Il Comune ha partecipato alla definizione di un **Protocollo interistituzionale per le dimissioni protette di persone senza dimora dagli ospedali**, e ha avviato progetti sperimentali per l'**accoglienza di persone con gravi fragilità sanitarie**.

Sono state sviluppate azioni che tentano di andare oltre l'accoglienza e di guardare all'**abitare**, sia tramite esperienze di accoglienza diffusa sia grazie ad un ripensamento qualitativo dei luoghi di prima accoglienza in contesti maggiormente contenuti e più aderenti ad una possibilità di abitare condiviso e temporaneo.

In termini di azioni di sistema, continua, infine, l'investimento di energie per la promozione di una nuova **cultura diffusa di approccio alla grave emarginazione**, valorizzando le tante risorse che la città esprime.

Macro-obiettivo 10: Accoglienza e integrazione delle persone con background migratorio

10.1 Coprogrammazione e coprogettazione del sistema di accoglienza e integrazione delle persone con background migratorio

Dall'inizio dell'anno 2024 è pienamente attivo un partenariato, esito di un processo di co-programmazione e di coprogettazione, per la messa a sistema del modello cittadino di accoglienza e integrazione dei **richiedenti e titolari di protezione internazionale**, dei **minori stranieri non accompagnati** e dei **titolari delle altre tipologie di permessi di soggiorno** candidabili alle misure di accoglienza e accompagnamento previste dalla normativa vigente, che ha visto nella nascita del Milano Welcome Center come punto unico di accesso, orientamento e *assessment* per le persone con background migratorio l'esito di un percorso durato molti anni e che pone oggi Milano all'avanguardia nelle politiche di inclusione e integrazione. L'evoluzione del sistema di accoglienza e integrazione (SAI) a Milano in questi anni è avvenuta su entrambe le direttrici quantitativa (**aumento dei posti**) e qualitativa (**accoglienza in appartamenti diffusi sul territorio**). Così per i **minori che arrivano in Italia da soli**, il Comune di Milano è andato progressivamente verso il **superamento dei grandi centri di prima accoglienza emergenziale**, concentrandosi sull'**accoglienza diffusa in alloggi o piccole strutture comunitarie**.

L'**apertura del Milano Welcome Center (MWC)** rappresenta un segno tangibile dell'investimento sui temi dell'accoglienza e dell'inclusione. A questo si aggiungono il consolidamento del sistema cittadino di accoglienza e inclusione, in cui il MWC opera come hub di riferimento, e la costituzione dell'Osservatorio sul Sistema di Accoglienza Milanese.

Sono stati attivati spazi di **confronto con Prefettura e Questura**, con la conferma dei protocolli di collaborazione esistenti e l'avvio di un nuovo spazio formale di collaborazione per l'accesso ai servizi legati alla protezione internazionale.

Nell'ambito del partenariato attivo per il Sistema Cittadino di Accoglienza e Integrazione, sono state individuate competenze specifiche per il presidio della funzione di **network management**, al fine di garantire un dialogo costante con il territorio e gli attori della comunità locale. In tale prospettiva si collocano anche le azioni progettuali FIRST STEP e NEXT STEP dedicate a nuclei neo-arrivati con minori.

Il front office del MWC vede la presenza di operatori e operatrici con background migratorio, considerati una risorsa nel processo di accoglienza e orientamento delle persone beneficiarie che si rivolgono al Centro.

La **rete delle scuole di italiano** ha confermato la propria azione, investendo su una progettualità integrata tramite un FAMI pluriennale e realizzando uno spazio digitale condiviso per la promozione e la comunicazione dell'offerta formativa.

Sono state strutturate azioni specifiche per il **supporto e l'orientamento a famiglie neoarrivate con bambini nella fascia di età 0-6**, anche in collaborazione con la direzione Educazione, nell'ambito delle progettualità FISRT STEP e NEXT STEP. Sono state realizzate sperimentazioni di **tutorship e mentoring** nel progetto STSH, e si è consolidato il raccordo con i tutori volontari per i MSNA.

Sono stati rafforzati i **rapporti con i servizi sanitari specialistici per il disagio mentale**, con proposte progettuali confluite in un progetto Fondo Asilo Migrazione e Integrazione (FAMI) salute promosso a livello regionale.

È stato consolidato il rapporto con CELAV e, tramite esso, con agenzie formative ed il mondo del lavoro. Sono state attivate **linee progettuali con focus su autonomia, abitare e lavoro**.

Integrato nel sistema di governance del sistema di accoglienza e inclusione delle persone migranti è anche il progetto **Fr-Agile! rivolto a minori di origine non italiana arrivati soli nel nostro Paese particolarmente vulnerabili**, che necessitano di percorsi ad alta intensità educativa. La progettualità, sostenuta da 'Con i Bambini' nell'ambito del Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile, cofinanziata da Fondazione Cariplo e Fondazione Vismara e realizzata da una rete di otto partner, sostiene il lavoro e rinforza le competenze degli operatori, promuove luoghi di confronto e ideazione di risposte innovative, sperimenta nuovi dispositivi di accoglienza e accompagnamento educativo diurni e residenziali, promuove il consolidamento delle reti territoriali e ne valorizza le esperienze virtuose.

Macro-obiettivo 11: Combattere violenza e discriminazione e sostenere le vittime

11.1 Coprogettazione delle azioni di contrasto delle discriminazioni e della violenza e di sostegno alle vittime

Nel giugno 2024 si è formalmente costituito il partenariato Diritti, esito di un processo di coprogettazione, per lo sviluppo di strategie per la costruzione di relazioni e alleanze locali, finalizzate alla creazione di un **Piano Antidiscriminazioni** e alla **costituzione dell'Osservatorio Antidiscriminazioni**. Fanno parte integrante e qualificante del partenariato anche le realtà che costituiscono la **rete cittadina di contrasto alla violenza degli uomini sulle donne**, attraverso la promozione di **Centri Antiviolenza (CAV)** e **Case Rifugio**. La rete locale dei CAV e delle Case Rifugio rappresenta, infatti, un pilastro del partenariato Diritti, anche grazie a una rinnovata collaborazione con Regione Lombardia.

La Casa dei Diritti è sempre più riconosciuta come luogo cittadino di raccordo, promozione e sede di eventi, iniziative culturali e servizi dedicati. Inoltre, presso la Casa dei Diritti è attivo lo Spazio Antidiscriminazioni.

Sono in vigore **protocolli formali inter-istituzionali per il contrasto alla violenza di genere, alla tratta di esseri umani e a tutte le forme di discriminazione**. Tali protocolli coinvolgono il sistema sanitario, giudiziario, le forze dell'ordine, il mondo scolastico ed educativo e le principali reti del Terzo Settore.

È in corso una sperimentazione per **soluzioni abitative e lavorative per le donne vittime di violenza**, utilizzando unità immobiliari provenienti da beni confiscati alla mafia e da disponibilità della Direzione Casa.

L'Osservatorio e lo Spazio Antidiscriminazioni stanno sviluppando progetti per il monitoraggio dei dati relativi a episodi discriminatori e alla diffusione di buone prassi.

Completa il perimetro di azione richiamato, la progettualità anti tratta finanziata dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri-Dipartimento per le Pari Opportunità e realizzata mediante accordi di partenariato con gli Enti del Terzo Settore per la realizzazione degli interventi previsti dal **progetto "Derive e Approdi: Aree di libertà e diritti per vittime di tratta e sfruttamento** negli ambiti territoriali di Como, Milano, Monza Brianza, Sondrio e Varese".

Macro-obiettivo 12: Dal carcere al territorio

12.1 Gli interventi e i dispositivi per sostenere i percorsi di passaggio delle persone dal carcere al territorio nell'ambito della coprogrammazione e coprogettazione sui temi del lavoro

Gli interventi in relazione ai **percorsi di passaggio delle persone dal carcere al territorio** sono stati promossi, grazie al Centro di Mediazione Lavoro (CELAV) nell'ambito delle attività dedicate all'inserimento lavorativo, attraverso la definizione un modello di lavoro fondato su di un'**equipe multiprofessionale** dedicata ai percorsi di accompagnamento e tutoraggio, con particolare riguardo ai percorsi di **inserimento in tirocinio lavorativo**. A questo si è aggiunto un consolidamento dell'attività **scouting aziendale e network management** per favorire la connessione delle azioni e degli strumenti con il mondo del mercato del lavoro, favorendo il coinvolgimento della rete allargata di altri attori (associazioni di categoria, sindacati, ecc.).

Nell'ambito delle attività dedicate in modo specifico al circuito penale, l'équipe multiprofessionale si è dedicata all'**accompagnamento educativo delle persone in uscita dal carcere o in esecuzione penale esterna** e all'implementazione di tutte le azioni e le risorse a loro dedicate per intensificare la messa in rete, non solo dei servizi, ma di tutte le progettualità attive sul territorio cittadino dedicate al **reinserimento** delle persone provenienti dal carcere nel tessuto cittadino (accompagnamento educativo, accoglienza abitativa sia di bassa soglia che in housing, supporto all'accompagnamento verso percorsi di cura, ecc.).

In questo quadro, ha assunto valore anche l'attività di **presidio sociale direttissime - Lavori di Pubblica Utilità (LPU) e Messa Alla Prova (MAP)**, all'interno delle attività oggetto dei **protocolli attivi con il Tribunale**, sia delle azioni di ampliamento delle attività di sensibilizzazione all'interno dei servizi e uffici dell'Amministrazione per quanto riguarda le postazioni LPU/MAP, sia delle azioni di rete in modo da garantire percorsi di facile accesso alle persone intercettate, con l'obiettivo è di abbassare in maniera significativa il rischio di recidiva.

Infine, si è operato per la costruzione di una partnership per l'implementazione e il **consolidamento del sistema di Giustizia Riparativa attraverso l'erogazione dei programmi** in ottemperanza al D. Lgs.150/2022 (Legge Cartabia), assicurando continuità dell'offerta riparativa per dare un'adeguata risposta a quanto previsto dalla normativa per sostenere ed implementare la rete e le relazioni esistenti con l'autorità giudiziaria.

Questo filone di attività è rientrato in un percorso di coprogrammazione e di coprogettazione che si è sviluppato nel corso dell'anno 2025 che ha visto un'ampia partecipazione di enti impegnati sul tema.

12.2 ICAM

Conferma dell'impegno del Comune di Milano, tramite i fondi della Legge 285, per sostenere l'azione dell'Istituto di Custodia Attenuata per Detenute Madri (ICAM) in favore delle madri detenute e dei loro figli.

1.2 I percorsi attuativi realizzati alla luce dei capisaldi strategici

Detto che i capisaldi strategici hanno rappresentato un punto di riferimento e una guida per tutta l'azione dell'Assessorato/Direzione al Welfare e Salute del Comune di Milano, nelle tabelle che seguono vengono evidenziati gli interventi che in modo puntuale hanno concretizzato elementi specifici delle strategie definite nel precedente Piano di sviluppo del welfare, a livello metodologico e/o dei contenuti di lavoro.

RICOMPOSIZIONE DELLA DOMANDA E DELL'OFFERTA	PILASTRO FONDATIVO DI TUTTE LE COPROGETTAZIONI
	SERVIZI SOCIALI NELLE CASE DI COMUNITÀ/PUA
	PRESENZA DEL COMUNE NEGLI ORGANISMI DELLA GOVERNANCE SANITARIA
	PROTOCOLLO DIMISSIONI PROTETTE
	PROTOCOLLO VALUTAZIONE MULTI-DIMENSIONALE DEI BISOGNI
	SPERIMENTAZIONE VITA INDIPENDENTE L.112
	LINEE GUIDA TUTELA MINORI
	PROGETTO WISH-MI
	CABINA DI REGIA INTER-AREA PER ACCOGLIENZA SINGOLI E NUCLEI FRAGILI
	FORMAZIONE CONGIUNTA CON TERZO SETTORE
	FORMAZIONE CONGIUNTA CON ALTRE ISTITUZIONI
	CONVENZIONI CON C.A.S.A. (ACCOGLIENZA PERSONE ANZIANE)
	SISTEMA "VOLONTARI PER MILANO"
	RACCONTAMI E ISTAT PER RILEVAZIONE PERSONE SENZA DIMORA
	PREVENZIONE DELL'ALLONTANAMENTO FAMILIARE
	PERCORSI PER "CARE LEAVERS" E GIOVANI IN USCITA DA SISTEMI DI TUTELA
	Rete Città Sane / Salute in Comune / Milano 4 Mental Health
	Piano invecchiamento attivo (Rete Alzheimer e Centri Psicologia Anziano e Alzheimer)
	Sviluppo sistema Welfare-Intelligence
	Progetto ColorAid (riqualificazione cromatica spazi sociali)
	Convenzionamento Reti famiglie affidatarie
Linee di indirizzo per interventi con gruppi genitori-figli	
Progetto PIPPI Re-evolution	
Interventi di giustizia riparativa e di comunità	
Riqualificazione strutture Aldini, Barabino, Mosso	
Credito solidale con Fondazione Welfare Ambrosiano	
Adeguamento rette accoglienza minori	
Passaggio al sistema gestionale Appian	
Evoluzione RSA come punti di apertura al territorio	
Supervisione del personale dei servizi sociali	
Protocolli Messa alla prova e Lavori di pubblica utilità	
Rete Elide	
Progetto Dipendenze	
Linee guida Case delle Associazioni	

**WELFARE
COLLABORATIV
O CON TUTTA
LA MILANO
POSSIBILE**

PILASTRO FONDATIVO DI TUTTE LE COPROGETTAZIONI

Servizi sociali nelle Case di Comunità/PUA

Presenza del Comune negli organismi della governance sanitaria

Protocollo Dimissioni Protette

Protocollo Valutazione multi-dimensionale dei bisogni

Sperimentazione Vita Indipendente L.112

Linee guida tutela minori

PROGETTO WISH-MI

Cabina di regia inter-area per accoglienza singoli e nuclei fragili

FORMAZIONE CONGIUNTA CON TERZO SETTORE

FORMAZIONE CONGIUNTA CON ALTRE ISTITUZIONI

CONVENZIONI CON C.A.S.A. (ACCOGLIENZA PERSONE ANZIANE)

SISTEMA "VOLONTARI PER MILANO"

RaccontaMi e ISTAT per rilevazione persone senza dimora

Prevenzione dell'allontanamento familiare

Percorsi per "care leavers" e giovani in uscita da sistemi di tutela

RETE CITTÀ SANE / SALUTE IN COMUNE / MILANO 4 MENTAL HEALTH

Piano invecchiamento attivo (Rete Alzheimer e Centri Psicologia Anziano e Alzheimer)

SVILUPPO SISTEMA WELFARE-INTELLIGENCE

PROGETTO COLORAID (RIQUALIFICAZIONE CROMATICA SPAZI SOCIALI)

CONVENZIONAMENTO RETI FAMIGLIE AFFIDATARIE

Linee di indirizzo per interventi con gruppi genitori-figli

Progetto PIPPI Re-evolution

Interventi di giustizia riparativa e di comunità

Riqualificazione strutture Aldini, Barabino, Mosso

Credito solidale con Fondazione Welfare Ambrosiano

Adeguamento rette accoglienza minori

Passaggio al sistema gestionale Appian

Evoluzione RSA come punti di apertura al territorio

Supervisione del personale dei servizi sociali

Protocolli Messa alla prova e Lavori di pubblica utilità

Rete Elide

Progetto Dipendenze

Linee guida Case delle Associazioni

TRASVERSALI TÀ INTER- ASSESSORILE E INTER- ISTITUZIONAL E	PRESENTE CON INTENSITÀ DIVERSA IN TUTTE LE COPROGETTAZIONI
	SERVIZI SOCIALI NELLE CASE DI COMUNITÀ/PUA
	PRESENZA DEL COMUNE NEGLI ORGANISMI DELLA GOVERNANCE SANITARIA
	PROTOCOLLO DIMISSIONI PROTETTE
	PROTOCOLLO VALUTAZIONE MULTI-DIMENSIONALE DEI BISOGNI
	Sperimentazione Vita Indipendente L.112
	LINEE GUIDA TUTELA MINORI
	PROGETTO WISH-MI
	Cabina di regia inter-area per accoglienza singoli e nuclei fragili
	Formazione congiunta con Terzo Settore
	FORMAZIONE CONGIUNTA CON ALTRE ISTITUZIONI
	Convenzioni con C.A.S.A. (accoglienza persone anziane)
	Sistema “Volontari per Milano”
	RACCONTAMI E ISTAT PER RILEVAZIONE PERSONE SENZA DIMORA
	PREVENZIONE DELL’ALLONTANAMENTO FAMILIARE
	PERCORSI PER “CARE LEAVERS” E GIOVANI IN USCITA DA SISTEMI DI TUTELA
	RETE CITTÀ SANE / SALUTE IN COMUNE / MILANO 4 MENTAL HEALTH
	PIANO INVECCHIAMENTO ATTIVO (Rete Alzheimer e Centri Psicologia Anziano e Alzheimer)
	Sviluppo sistema Welfare-Intelligence
	Progetto ColorAid (riqualificazione cromatica spazi sociali)
	Convenzionamento Reti famiglie affidatarie
Linee di indirizzo per interventi con gruppi genitori-figli	
Progetto PIPPI Re-evolution	
Interventi di giustizia riparativa e di comunità	
Riqualificazione strutture Aldini, Barabino, Mosso	
CREDITO SOLIDALE CON FONDAZIONE WELFARE AMBROSIANO	
Adeguamento rette accoglienza minori	
Passaggio al sistema gestionale Appian	
EVOLUZIONE RSA COME PUNTI DI APERTURA AL TERRITORIO	
SUPERVISIONE DEL PERSONALE DEI SERVIZI SOCIALI	
PROTOCOLLI MESSA ALLA PROVA E LAVORI DI PUBBLICA UTILITÀ	
RETE ELIDE	
PROGETTO DIPENDENZE	
Linee guida Case delle Associazioni	

**VALUTAZIONE
E MESSA A
SISTEMA**

PILASTRO FONDATIVO DI TUTTE LE COPROGETTAZIONI

Servizi sociali nelle Case di Comunità/PUA
Presenza del Comune negli organismi della governance sanitaria
Protocollo Dimissioni Protette
Protocollo Valutazione multi-dimensionale dei bisogni
Sperimentazione Vita Indipendente L.112
Linee guida tutela minori
Progetto Wish-Mi
Cabina di regia inter-area per accoglienza singoli e nuclei fragili
Formazione congiunta con Terzo Settore
Formazione congiunta con altre istituzioni
Convenzioni con C.A.S.A. (accoglienza persone anziane)
Sistema "Volontari per Milano"

RACCONTAMI E ISTAT PER RILEVAZIONE PERSONE SENZA DIMORA

Prevenzione dell'allontanamento famigliare

**PERCORSI PER "CARE LEAVERS" E GIOVANI IN USCITA DA SISTEMI DI
TUTELA**

Rete Città Sane / Salute in Comune / Milano 4 Mental Health
Piano invecchiamento attivo (Rete Alzheimer e Centri Psicologia Anziano e Alzheimer)

SVILUPPO SISTEMA WELFARE-INTELLIGENCE

Progetto ColorAid (riqualificazione cromatica spazi sociali)
Convenzionamento Reti famiglie affidatarie
Linee di indirizzo per interventi con gruppi genitori-figli
Progetto PIPPI Re-evolution
Interventi di giustizia riparativa e di comunità
Riqualificazione strutture Aldini, Barabino, Mosso
Credito solidale con Fondazione Welfare Ambrosiano
Adeguamento rette accoglienza minori

PASSAGGIO AL SISTEMA GESTIONALE APPIAN

EVOLUZIONE RSA COME PUNTI DI APERTURA AL TERRITORIO

Supervisione del personale dei servizi sociali
Protocolli Messa alla prova e Lavori di pubblica utilità
Rete Elide
Progetto Dipendenze

LINEE GUIDA CASE DELLE ASSOCIAZIONI

**SPESA
SOCIALE COME
INVESTIMENT
O**

PILASTRO FONDATIVO DI TUTTE LE COPROGETTAZIONI

Servizi sociali nelle Case di Comunità/PUA
Presenza del Comune negli organismi della governance sanitaria
Protocollo Dimissioni Protette
Protocollo Valutazione multi-dimensionale dei bisogni
Sperimentazione Vita Indipendente L.112
Linee guida tutela minori
Progetto Wish-Mi
Cabina di regia inter-area per accoglienza singoli e nuclei fragili
Formazione congiunta con Terzo Settore
Formazione congiunta con altre istituzioni
Convenzioni con C.A.S.A. (accoglienza persone anziane)
Sistema "Volontari per Milano"
RaccontaMi e ISTAT per rilevazione persone senza dimora
Prevenzione dell'allontanamento familiare

**PERCORSI PER "CARE LEAVERS" E GIOVANI IN USCITA DA SISTEMI DI TUTELA
RETE CITTÀ SANE / SALUTE IN COMUNE / MILANO 4 MENTAL HEALTH**

PIANO INVECCHIAMENTO ATTIVO (Rete Alzheimer e Centri Psicologia Anziano e Alzheimer)

Sviluppo sistema Welfare-Intelligence
Progetto ColorAid (riqualificazione cromatica spazi sociali)
Convenzionamento Reti famiglie affidatarie
Linee di indirizzo per interventi con gruppi genitori-figli
Progetto PIPPI Re-evolution
Interventi di giustizia riparativa e di comunità
Riqualificazione strutture Aldini, Barabino, Mosso

CREDITO SOLIDALE CON FONDAZIONE WELFARE AMBROSIANO

ADEGUAMENTO RETTE ACCOGLIENZA MINORI

Passaggio al sistema gestionale Appian
Evoluzione RSA come punti di apertura al territorio
Supervisione del personale dei servizi sociali
Protocolli Messa alla prova e Lavori di pubblica utilità
Rete Elide

PROGETTO DIPENDENZE

Linee guida Case delle Associazioni

WELFARE TERRITORIAL E DI PROSSIMITÀ, COMUNITÀ, PRECISIONE	PILASTRO FONDATIVO DI QUBÈ E CASE DI QUARTIERE, PRESENTE ANCHE NELLE ALTRE COPROGETTAZIONI
	Servizi sociali nelle Case di Comunità/PUA
	Presenza del Comune negli organismi della governance sanitaria
	PROTOCOLLO DIMISSIONI PROTETTE
	PROTOCOLLO VALUTAZIONE MULTI-DIMENSIONALE DEI BISOGNI
	SPERIMENTAZIONE VITA INDIPENDENTE L.112
	Linee guida tutela minori
	PROGETTO WISH-MI
	Cabina di regia inter-area per accoglienza singoli e nuclei fragili
	Formazione congiunta con Terzo Settore
	Formazione congiunta con altre istituzioni
	Convenzioni con C.A.S.A. (accoglienza persone anziane)
	Sistema "Volontari per Milano"
	RaccontaMi e ISTAT per rilevazione persone senza dimora
	PREVENZIONE DELL'ALLONTANAMENTO FAMILIARE
	Percorsi per "care leavers" e giovani in uscita da sistemi di tutela
	RETE CITTÀ SANE / SALUTE IN COMUNE / MILANO 4 MENTAL HEALTH
	PIANO INVECCHIAMENTO ATTIVO (Rete Alzheimer e Centri Psicologia Anziano e Alzheimer)
	Sviluppo sistema Welfare-Intelligence
	Progetto ColorAid (riqualificazione cromatica spazi sociali)
	Convenzionamento Reti famiglie affidatarie
	Linee di indirizzo per interventi con gruppi genitori-figli
	Progetto PIPPI Re-evolution
Interventi di giustizia riparativa e di comunità	
Riqualificazione strutture Aldini, Barabino, Mosso	
Credito solidale con Fondazione Welfare Ambrosiano	
Adeguamento rette accoglienza minori	
Passaggio al sistema gestionale Appian	
EVOLUZIONE RSA COME PUNTI DI APERTURA AL TERRITORIO	
Supervisione del personale dei servizi sociali	
Protocolli Messa alla prova e Lavori di pubblica utilità	
Rete Elide	
Progetto Dipendenze	
Linee guida Case delle Associazioni	

SPAZI SOCIALI COME RISORSA DI WELFARE	PRESENTE IN PARTICOLARE NELLE COPROGETTAZIONI CASE DI QUARTIERE, CASA JANNACCI E SAI/MWC (MILANO WELCOME CENTER)
	Servizi sociali nelle Case di Comunità/PUA
	Presenza del Comune negli organismi della governance sanitaria
	Protocollo Dimissioni Protette
	Protocollo Valutazione multi-dimensionale dei bisogni
	Sperimentazione Vita Indipendente L.112
	Linee guida tutela minori
	PROGETTO WISH-MI
	Cabina di regia inter-area per accoglienza singoli e nuclei fragili
	Formazione congiunta con Terzo Settore
	Formazione congiunta con altre istituzioni
	Convenzioni con C.A.S.A. (accoglienza persone anziane)
	Sistema "Volontari per Milano"
	RaccontaMi e ISTAT per rilevazione persone senza dimora
	Prevenzione dell'allontanamento familiare
	Percorsi per "care leavers" e giovani in uscita da sistemi di tutela
	Rete Città Sane / Salute in Comune / Milano 4 Mental Health
	PIANO INVECCHIAMENTO ATTIVO (Rete Alzheimer e Centri Psicologia Anziano e Alzheimer)
	Sviluppo sistema Welfare-Intelligence
	PROGETTO COLORAID (RIQUALIFICAZIONE CROMATICA SPAZI SOCIALI)
	Convenzionamento Reti famiglie affidatarie
Linee di indirizzo per interventi con gruppi genitori-figli	
Progetto PIPPI Re-evolution	
Interventi di giustizia riparativa e di comunità	
RIQUALIFICAZIONE STRUTTURE ALDINI, BARABINO, MOSSO	
Credito solidale con Fondazione Welfare Ambrosiano	
Adeguamento rette accoglienza minori	
Passaggio al sistema gestionale Appian	
EVOLUZIONE RSA COME PUNTI DI APERTURA AL TERRITORIO	
Supervisione del personale dei servizi sociali	
Protocolli Messa alla prova e Lavori di pubblica utilità	
Rete Elide	
Progetto Dipendenze	
LINEE GUIDA CASE DELLE ASSOCIAZIONI	

VALORIZZARE E PROFESSIONI E LAVORO SOCIALE	PRESENTE IN PARTICOLARE NELLE COPROGETTAZIONI QUBÌ, CASE DI QUARTIERE, CASA JANNACCI, SAI/MWC, SALUTE MENTALE
	Servizi sociali nelle Case di Comunità/PUA
	Presenza del Comune negli organismi della governance sanitaria
	Protocollo Dimissioni Protette
	Protocollo Valutazione multi-dimensionale dei bisogni
	Sperimentazione Vita Indipendente L.112
	LINEE GUIDA TUTELA MINORI
	Progetto Wish-Mi
	Cabina di regia inter-area per accoglienza singoli e nuclei fragili
	FORMAZIONE CONGIUNTA CON TERZO SETTORE
	FORMAZIONE CONGIUNTA CON ALTRE ISTITUZIONI
	Convenzioni con C.A.S.A. (accoglienza persone anziane)
	SISTEMA “VOLONTARI PER MILANO”
	RaccontaMi e ISTAT per rilevazione persone senza dimora
	Prevenzione dell'allontanamento famigliare
	Percorsi per “care leavers” e giovani in uscita da sistemi di tutela
	RETE CITTÀ SANE / SALUTE IN COMUNE / MILANO 4 MENTAL HEALTH
	Piano invecchiamento attivo (Rete Alzheimer e Centri Psicologia Anziano e Alzheimer)
	Sviluppo sistema Welfare-Intelligence
	Progetto ColorAid (riqualificazione cromatica spazi sociali)
	Convenzionamento Reti famiglie affidatarie
	Linee di indirizzo per interventi con gruppi genitori-figli
	Progetto PIPPI Re-evolution
Interventi di giustizia riparativa e di comunità	
Riqualificazione strutture Aldini, Barabino, Mosso	
Credito solidale con Fondazione Welfare Ambrosiano	
ADEGUAMENTO RETTE ACCOGLIENZA MINORI	
Passaggio al sistema gestionale Appian	
Evoluzione RSA come punti di apertura al territorio	
SUPERVISIONE DEL PERSONALE DEI SERVIZI SOCIALI	
Protocolli Messa alla prova e Lavori di pubblica utilità	
Rete Elide	
Progetto Dipendenze	
Linee guida Case delle Associazioni	

MILANO CITTÀ DELLA SALUTE	PILASTRO DELLA COPROGETTAZIONE SULLA SALUTE MENTALE, PRESENTE ANCHE IN QUBÌ, CASE DI QUARTIERE, CASA JANNACCI
	SERVIZI SOCIALI NELLE CASE DI COMUNITÀ/PUA
	PRESENZA DEL COMUNE NEGLI ORGANISMI DELLA GOVERNANCE SANITARIA
	PROTOCOLLO DIMISSIONI PROTETTE
	PROTOCOLLO VALUTAZIONE MULTI-DIMENSIONALE DEI BISOGNI
	Sperimentazione Vita Indipendente L.112
	Linee guida tutela minori
	Progetto Wish-Mi
	Cabina di regia inter-area per accoglienza singoli e nuclei fragili
	Formazione congiunta con Terzo Settore
	FORMAZIONE CONGIUNTA CON ALTRE ISTITUZIONI
	Convenzioni con C.A.S.A. (accoglienza persone anziane)
	Sistema "Volontari per Milano"
	RaccontaMi e ISTAT per rilevazione persone senza dimora
	Prevenzione dell'allontanamento familiare
	Percorsi per "care leavers" e giovani in uscita da sistemi di tutela
	RETE CITTÀ SANE / SALUTE IN COMUNE / MILANO 4 MENTAL HEALTH
	PIANO INVECCHIAMENTO ATTIVO (Rete Alzheimer e Centri Psicologia Anziano e Alzheimer)
	Sviluppo sistema Welfare-Intelligence
	Progetto ColorAid (riqualificazione cromatica spazi sociali)
	Convenzionamento Reti famiglie affidatarie
	Linee di indirizzo per interventi con gruppi genitori-figli
	Progetto PIPPI Re-evolution
Interventi di giustizia riparativa e di comunità	
Riqualificazione strutture Aldini, Barabino, Mosso	
Credito solidale con Fondazione Welfare Ambrosiano	
Adeguamento rette accoglienza minori	
Passaggio al sistema gestionale Appian	
Evoluzione RSA come punti di apertura al territorio	
Supervisione del personale dei servizi sociali	
Protocolli Messa alla prova e Lavori di pubblica utilità	
RETE ELIDE	
PROGETTO DIPENDENZE	
Linee guida Case delle Associazioni	

**CANALI DI
ACCESSO AI
SERVIZI E
DIGITALIZZAZIONE**

**PRESENTE IN PARTICOLARE NELLE COPROGETTAZIONI QUBÌ, CASE DI
QUARTIERE, SAI/MCW, GRAVE MARGINALITÀ**

SERVIZI SOCIALI NELLE CASE DI COMUNITÀ/PUA

Presenza del Comune negli organismi della governance sanitaria

Protocollo Dimissioni Protette

Protocollo Valutazione multi-dimensionale dei bisogni

Sperimentazione Vita Indipendente L.112

Linee guida tutela minori

Progetto Wish-Mi

Cabina di regia inter-area per accoglienza singoli e nuclei fragili

Formazione congiunta con Terzo Settore

Formazione congiunta con altre istituzioni

Convenzioni con C.A.S.A. (accoglienza persone anziane)

Sistema "Volontari per Milano"

RaccontaMi e ISTAT per rilevazione persone senza dimora

Prevenzione dell'allontanamento familiare

Percorsi per "care leavers" e giovani in uscita da sistemi di tutela

Rete Città Sane / Salute in Comune / Milano 4 Mental Health

Piano invecchiamento attivo (Rete Alzheimer e Centri Psicologia Anziano e Alzheimer)

SVILUPPO SISTEMA WELFARE-INTELLIGENCE

Progetto ColorAid (riqualificazione cromatica spazi sociali)

Convenzionamento Reti famiglie affidatarie

Linee di indirizzo per interventi con gruppi genitori-figli

Progetto PIPPI Re-evolution

Interventi di giustizia riparativa e di comunità

Riqualificazione strutture Aldini, Barabino, Mosso

Credito solidale con Fondazione Welfare Ambrosiano

Adeguamento rette accoglienza minori

PASSAGGIO AL SISTEMA GESTIONALE APPIAN

Evoluzione RSA come punti di apertura al territorio

Supervisione del personale dei servizi sociali

Protocolli Messa alla prova e Lavori di pubblica utilità

Rete Elide

Progetto Dipendenze

Linee guida Case delle Associazioni

1.3 Un approfondimento sull'amministrazione condivisa

Alcuni capisaldi strategici indicati nel precedente Piano di sviluppo del welfare rappresentano dei veri e propri "pilastri fondativi" delle co-programmazioni e co-progettazioni, nel senso che esse, già dalle loro premesse, perseguono esattamente quelle finalità: welfare collaborativo, messa a sistema e ricomposizione della domanda e dell'offerta, spesa sociale come investimento.

In quanto dispositivi di amministrazione condivisa con una struttura di governance diffusa, basati sulla corresponsabilità tra tutti i soggetti coinvolti, essi rappresentano plasticamente ciò che nel precedente Piano avevamo descritto come "**welfare collaborativo con tutta la Milano possibile**", sia in termini di ampiezza numerica, sia di eterogeneità e qualità dei soggetti coinvolti, del terzo settore e non solo.

Sono 200 gli enti "unici" che hanno sottoscritto almeno una convenzione con la Direzione Welfare e Salute nell'ambito delle otto co-progettazioni, oltre un quarto dei quali collaborano a più di una coprogettazione. Oltre agli ETS che partecipano formalmente, le co-progettazioni sono strutturate in modo da mettere a valore e sistema una vasta gamma di collaborazioni e progettualità con enti istituzionali e del territorio, comprese università, fondazioni e imprese.

Tutte le co-progettazioni si sono dotate di sistemi di governance che operano su diversi livelli (direzionale, progettuale ed operativo), articolandosi su dimensioni territoriali (tipicamente, municipale e cittadina per QuBì e per le Case di Quartiere) e/o funzionali (nella coprogettazione sulla salute mentale ad esempio è stata costituita una Cabina di Pilotaggio dei quattro progetti tematici in cui lavorano assieme il Comune, gli ETS capofila, i Dipartimenti di Salute Mentale e Dipendenze delle ASST e l'amministrazione penitenziaria; in Casa Jannacci, la governance si intrinseca su due livelli, il primo garantito da una cabina di regia interna e il secondo che si sviluppa nell'ambito del più ampio sistema di contrasto della grave emarginazione sociale). Per la loro natura di dispositivi di welfare territoriale, sia la coprogettazione di QuBì che quella delle Case di Quartiere hanno lavorato su un progressivo affinamento della governance per consentire una efficace partecipazione dei Municipi.

Le coprogettazioni connesse ai sistemi cittadini di promozione dell'accoglienza e dell'integrazione, della promozione dei diritti e di contrasto alla grave emarginazione sociale, hanno investito sulla costruzione di cabine di regia unitarie che guidano un sistema articolato su più livelli con luoghi di coordinamento di area tematica e tavoli di lavoro operativi e di continuo sviluppo progettuale. Sia nelle cabine di regia che nel Coordinamento è previsto un ruolo attivo e responsabile di conduzione e facilitazione sia di operatori pubblici che del terzo settore.

Le coprogettazioni, così come sono state disegnate a partire dagli Avvisi che hanno dato il via ai diversi percorsi, costituiscono dei processi di **messa a sistema** in quanto si danno l'obiettivo di inserire in un quadro comune -di senso e operativo- singole linee di sviluppo progettuale, condividendone finalità e metodologie, individuando le dimensioni di integrazione, potenziando le sinergie, limitando le sovrapposizioni inefficaci e tenendo sotto controllo la componente di ridondanza necessaria per far funzionare sistemi complessi. L'**approccio valutativo** informa anche dall'interno i percorsi di coprogettazione, che prevedono azioni specifiche di raccolta e condivisione degli elementi conoscitivi necessari per il monitoraggio delle azioni introdotte e su attività strutturate di *assessment*, individuando le corrispondenti responsabilità nell'ambito del partenariato.

Nell'ambito di Recovery, intervento inserito nella coprogettazione sulla salute mentale, specifiche attività di *assessment* condotte da enti terzi (valutatori dell'Istituto Mario Negri che applicano metodologie consolidate in ambito psichiatrico) stanno mettendo in luce come la possibilità di accedere a forme di "budget di salute" abbia effetti positivi sul benessere mentale delle persone: da questo punto di vista, dunque, le "spinte" verso il budget di salute, che provengono da diversi attori e che informano da anni il dibattito di settore, trovano riscontro in elementi strutturati di valutazione specifica, così come previsto dallo stesso Piano Nazionale di Azione sulla Salute Mentale 2025-2030.

Tutte le co-progettazioni nascono *ab origine* come dispositivi di **ricomposizione**, lavorando, da un lato, sulla capacità di leggere i bisogni sociali in modo articolato, trasversale, aggiornato e condividere tale lettura con un novero ampio di soggetti che tali bisogni conoscono e intercettano; dall'altro, sulla capacità di strutturare risposte integrate, combinando risorse di diversa natura, in un'ottica di ampliamento delle dotazioni pubbliche e di efficientamento delle risorse complessive immesse nel sistema di welfare, che nella città di Milano non sono poche, ma che a causa della frammentazione rischiano di perdere in efficacia, intensità e ampiezza della risposta. Se nell'ambito di QuBì la ricomposizione ruota innanzi tutto sul consolidamento delle reti come infrastruttura sociale delle città e sul ruolo delle Assistenti Sociali di Comunità, la coprogettazione sulle Case di Quartiere guarda ai luoghi fisici come infrastruttura sociale da potenziare, sia come antenna in grado di intercettare la domanda sul territorio che come punto in grado di orientare, supportare, dare risposte; quella sulla salute mentale centra la ricomposizione sullo sviluppo di un progetto unico per la città superando la precedente compresenza di micro-progetti fortemente impermeabili tra loro; la ricomposizione nell'ambito del sistema di contrasto alla grave marginalità ruota sul concetto di filiera (il servizio di bassa soglia e/o salva vita come porta per avviare percorsi di re-inclusione) e sul rafforzamento ulteriore della multi-professionalità presente nelle équipes, fondamentale sia nella lettura di bisogni stratificati e multi-fattoriali, sia nella costruzione di risposte che richiedono un continuo adattamento sulla situazione della persona; nell'ambito del riorientamento di Casa Jannacci, la ricomposizione ruota soprattutto attorno al ruolo delle équipes multi-professionali (la struttura si è dotata di due équipes, una che si occupa specificamente del adulti singoli e una dei nuclei familiari); anche qui, l'orientamento della filiera e nel rispetto del progetto individualizzato delle persone si concretizza con individuazione di percorsi verso l'autonomia delle persone stesse, data la natura comunque temporanea dell'accoglienza. Le co-progettazioni promosse nell'ambito del sistema di accoglienza, dei diritti e del contrasto alla grave emarginazione sociale, oltre alle dimensioni già richiamate, si caratterizzano per una scelta forte di ricomposizione all'interno di un quadro unitario non solo delle diverse linee di azione ma anche della molteplici fonti di finanziamento esterne, garantendo una necessaria regia unitaria rispetto alla frammentarietà offerte da diversi enti promotori di avvisi e opportunità di acquisizione di risorse esterne. La coprogettazione lavoro e penale pone al centro la volontà di ricomporre attorno ad un orientamento comune i molti soggetti che operano sul tema, anche indipendentemente dall'azione dell'ente locale, agendo un rilevante ruolo di coordinamento e di facilitazione del dialogo progettuale, finalizzato ad ottimizzare le risorse in campo.

La **trasversalità inter-assessorile e inter-istituzionale** costituisce una funzione fondamentale della ricomposizione e della messe a sistema: progressivamente, attorno alle co-progettazioni si stanno consolidando prassi di collaborazione sia nell'ambito del Comune di Milano che con altri enti del territorio, con intensità e velocità diverse. In alcuni casi, come ad esempio QuBì, esse si stanno consolidano in una dinamica che è sia bottom-up che top-down, portando a sistema collaborazioni già esistenti a livello operativo e costruendo frame collaborativi di sistema a sostegno del piano operativo; in altri casi come la co-progettazione sulle Case di Quartiere, la collaborazione con la Direzione Municipi è nata per decisione condivisa tra gli Assessorati di far convergere le due co-progettazioni (quella sugli ex CSRC e quella sugli ex CAM) con l'obiettivo di dotare la città di un sistema diffuso e integrato di Case di Quartiere.

L'idea della **spesa sociale come investimento** sta anch'essa all'origine di tutte le nostre co-progettazioni, nella misura in cui esse adottano un approccio preventivo, variamente declinato a seconda dei bisogni specifici di cui si occupano: QuBì agisce sulla multidimensionalità della povertà (materiale, relazionale, educativa) per evitare che le condizioni di oggi compromettano il proprio futuro; la coprogettazione sulle Case di Quartiere nasce per prevenire le condizioni di disagio intercettando con anticipo le persone grazie alla presenza fisica sul territorio e alla possibilità di frequentare luoghi che offrono al contempo opportunità di socialità e orientamento ai servizi; la coprogettazione sulla salute mentale si fonda sul concetto di prevenzione e trova nel budget di salute uno strumento strategico fondamentale in quanto integra e personalizza in base al fabbisogno specifico della persona, agendo una funzione significativamente più efficace rispetto a risposte parcellizzate. Lo sviluppo dei sistemi cittadini per il contrasto alla grave emarginazione sociale (compreso Casa Jannacci), per la promozione

dei diritti, per il lavoro ed il penale, per l'accoglienza e l'integrazione, parte da una spinta ad anticipare le questioni, a superare la logica emergenziale, a costruire percorsi che consentano di contenere il degenerare di fenomeni sociali che, se non affrontati in modo coerente, rischiano di divenire fattori di grave impatto sia sulle persone coinvolte in termini di tutela dei diritti basilari, sia sulla collettività in termini di onerosi interventi riparativi.

Gli altri capisaldi strategici si realizzano con intensità e peso diversi nell'ambito delle diverse co-proiezioni, in relazione alle loro specificità connesse ai bisogni cui si rivolgono e alle scelte in termini di obiettivi, assetti organizzativi, tipologie di collaborazione, ecc.

Così, l'approccio al **welfare territoriale di prossimità, comunità, precisione** per intercettare nuovi bisogni sociali e costruire risposte adeguate, investendo sulla comunità come risorsa e le reti come infrastruttura rappresenta un pilastro fondativo per le co-proiezioni di QuBì e delle Case di Quartiere, costituendo un riferimento importante per le altre che pure non ne fanno il modello principale di riferimento. Per altro, proprio il rafforzamento delle relazioni e la strutturazione di collaborazioni permanenti tra le diverse co-proiezioni consente una sorta di "specializzazione" delle stesse, ognuna delle quali mette a disposizione delle altre le proprie peculiarità, senza dunque la necessità di moltiplicare eccessivamente alcuni aspetti (ad esempio l'infrastrutturazione di reti territoriali diverse e "parallele"), che rischierebbero di risultare ridondanti e poco efficienti.

Tutto ciò che abbiamo indicato come caposaldo strategico sotto il nome di **"Milano città della salute"** costituisce un pilastro fondativo della coproiezione sulla salute mentale, che si fonda sul concetto stesso di integrazione sociosanitaria come strumento imprescindibile per rispondere alla compresenza di bisogni sociali e sanitari che si influenzano reciprocamente, particolarmente evidenti per le persone che soffrono di disturbi mentali, rispetto a cui un ulteriore fattore di difficoltà è rappresentato dalla stigmatizzazione della malattia mentale, molto più acuta rispetto ad altre patologie; promozione e prevenzione, governance con gli enti competenti in materia sanitaria, sperimentazione del budget di salute come strumento strategico fanno tutti parte di questa coproiezione. Pur non essendo così centrale, la prospettiva dell'integrazione sociosanitaria viene adottata anche dalle altre coproiezioni nel momento in cui intervengono su aspetti che hanno a che vedere con la salute (orientamento e accompagnamento al sistema dei servizi, opportunità integrative rispetto a SSR e SSN per le persone che per diversi motivi non vi accedono, ecc.): così QuBì sul tema dell'accesso al SSN e la copertura di bisogni primari per chi (ancora) non vi accede, nonché sul sostegno e l'educazione alimentare intesi come forma di assistenza e al contempo di prevenzione. Il tema della salute ha assunto un valore specifico e innovativo anche nelle co-proiezioni che vedono lo sviluppo di opportunità per la tutela del benessere delle persone migranti e delle persone senza dimora.

Le co-proiezioni agiscono in diversa misura, sia direttamente che indirettamente sulla **valorizzazione delle professionalità e del lavoro sociale**: innanzi tutto, esse rappresentano ambiti importanti di formazione sul campo sull'esercizio concreto dell'amministrazione condivisa e sui suoi effetti, che coinvolge contestualmente personale del terzo settore e della pubblica amministrazione a diversi livelli. Sul piano operativo, ciò trova riscontro nel consolidamento delle équipes multi-professionali (comuni come prospettiva a tutte le co-proiezioni e che hanno trovato una specifica strutturazione in quelle sulla grave marginalità adulta e sull'inclusione e integrazione delle persone con background migratorio, su Casa Jannacci e sulla salute mentale) e del case management (adottato come modalità specifica di intervento nell'ambito delle coproiezioni sulla salute mentale, sulla homelessness e sull'inclusione e integrazione delle persone con background migratorio). Le prime sviluppano un approccio interdisciplinare integrato grazie alla compresenza di diverse competenze e funzioni, agendo sulla valutazione, pianificazione e implementazione di interventi efficaci per rispondere ai bisogni sociali; le seconde lavorano come figura di raccordo tra i diversi approcci e punto di riferimento unico per le persone beneficiarie dell'intervento. La figura dell'assistente sociale di comunità, nata nell'ambito di QuBì ma che oggi lavora a stretto contatto sia con i servizi territoriali che con le altre co-proiezioni rappresenta un profilo innovativo in termini di contenuto del suo lavoro sociale

(approccio comunitario), di relazione con i referenti di rete del terzo settore, nonché di supporto metodologico nei confronti di altre figure professionali della direzione. In secondo luogo, le co-progettazioni rappresentano ambiti di valorizzazione del lavoro di relazione, aiuto e cura svolto sul territorio anche da figure non professionali e/o volontarie: per QuBì queste sono figure centrali, coinvolte tramite le reti di secondo livello, così come nelle Case di Quartiere un ruolo fondamentale è svolto dai volontari e dalle volontarie delle associazioni di promozione sociale (APS) che garantiscono l'apertura delle Case di Quartiere e animano molto delle attività ricreative che lì si svolgono.

L'idea dello **spazio sociale come risorsa di welfare** costituisce un pilastro fondativo della coprogettazione sulle Case di Quartiere, che nasce proprio per valorizzare alcuni luoghi pubblici attraverso una loro maggiore apertura sia in termini di attività svolte che di tipologie di beneficiari, passando da funzioni di tipo prevalentemente ricreativo e culturale ad un mix che le integra con interventi volti a orientare e supportare le persone nell'accesso ai servizi e alle risorse territoriali nonché sviluppare attività condivise in un'ottica intergenerazionale; in questo senso va la scelta di collocare gli Spazi WeMi in venti Case di Quartiere. La valorizzazione di questi luoghi trova riscontro in un significativo investimento per la loro riqualificazione a partire dai requisiti di sicurezza, con un ruolo attivo assegnato al partenariato sia in termini di individuazione delle priorità di intervento che di gestione dello stesso, nonché nella definizione delle Linee guida per l'utilizzo degli spazi, realizzata in collaborazione con la Direzione Municipi, con l'intento di dotarsi di un unico strumento che valga per tutte le Case di Quartiere, che fossero in precedenza CSRC oppure CAM. Ulteriori passi in termini di valorizzazione di questi spazi sarà l'integrazione con i cinque Laboratori di Quartiere, la cui competenza è nel frattempo passata dalla Direzione Casa alla Direzione Welfare, nonché lo sviluppo di collaborazioni strutturate con le Case delle Associazioni. Se il lavoro sulle Case di Quartiere nasce con la prospettiva di valorizzare dei luoghi pubblici come risorse di welfare, la coprogettazione sulla salute mentale lavora nella prospettiva inversa ma altrettanto cruciale di valorizzare luoghi del privato sociale come presidi di welfare pubblico: in questo caso, infatti, i 26 partner, insieme alle azioni progettuali, mettono a disposizione i propri spazi per le attività progettuali, costruite come componenti di un puzzle il cui disegno complessivo è condiviso a livello di rete.

L'attenzione ai **luoghi come risorsa di welfare** trova riscontri specifici anche in altre co-progettazioni: tra gli interventi di contrasto della grave marginalità adulta un'azione importante ha riguardato la riqualificazione di alcune strutture di accoglienza e la creazione delle stazioni di posta grazie ai fondi PNRR (via Mosso, via Aldini, via Barabino), così come la riqualificazione di alcuni padiglioni di Casa Jannacci per adeguarli alle nuove funzioni del centro di accoglienza. Nell'ambito del sistema di accoglienza e integrazione delle persone migranti, sia il Milano Welcome Center e che l'accoglienza diffusa possono essere riletti in questa chiave. Sul primo si è fatto un importante investimento anche fisico, per rendere il luogo accessibile, accogliente e "comprensibile" già al primo impatto, lavorando sull'impostazione cromatica, il multilinguismo, i percorsi interni, la suddivisione degli spazi, ecc. L'accoglienza diffusa si fonda sull'idea che ogni singolo appartamento o alloggio rappresenta una risorsa di welfare nella misura in cui contribuisce ad avviare percorsi di inserimento a partire dai luoghi della vita quotidiana. Ed infine la stessa Casa dei Diritti, nata proprio per significare l'importanza del luogo fisico come presidio di welfare dove trovare servizi ma anche possibilità di incontro, confronto, approfondimento, è stata a sua volta oggetto di coprogettazione per rilanciarla nella sua funzione e immaginare nuove strade di lavoro.

Rispetto al precedente Piano di sviluppo del welfare, nel quale una specifica attenzione era stata dedicata alla **digitalizzazione dei servizi** e alla conseguente necessità di garantire pari opportunità di accesso per quelle fasce di popolazione che incontrano maggiori difficoltà (es. persone anziane per motivi legati alle competenze digitali, singoli/nuclei in condizioni di povertà per motivi legati alla disponibilità di device e/o all'adeguatezza di infrastrutture digitali, nel corso di questi anni è stato possibile tornare ad investire sui **canali fisici di accesso**, che rappresentano un fattore imprescindibile per garantire un'effettiva equità. Da questo punto di vista, diversi sono gli interventi realizzati nell'ambito delle co-progettazioni che si integrano con il lavoro fatto per rendere maggiormente efficace e personalizzato il servizio offerto dal servizio telefonico 020202: collocazione degli

sportelli fisici di WeMi dentro le Case di Quartiere che offrono un orientamento ad ampio raggio; apertura del Milano Welcome Center con accesso fisico libero tutti i giorni feriali dalle 9 alle 17 per le problematiche legate al percorso migratorio; riprogettazione di Sammartini 120 come punto di accesso fisico per le persone adulte in situazione di grave emarginazione sociale e potenziamento della rete dei punti di accesso includendo non solo i servizi a bassa soglia ma anche nuovi luoghi di ascolto promossi da realtà locali e lavorando anche su specifici strumenti di connessione tra loro; nascita dello Spazio Antidiscriminazioni presso la Casa dei diritti che si integrerà al Rainbow Desk che già opera da anni per la valutazione del bisogno e l'accoglienza nelle Case Arcobaleno. Nell'ambito di QuBi, **l'accesso ai servizi** l'accesso ai servizi è un elemento centrale nella costruzione di risposte personalizzate, favorito dalla presenza delle Assistenti Sociali di Comunità che svolgono un ruolo di collegamento fondamentale con i servizi sociali territoriali e le altre articolazioni dei servizi comunali, in particolare quelli educativi.

FOCUS 1: QUBI'

In QuBi l'obiettivo di lavorare **"con tutta la Milano possibile"** trova una rappresentazione plastica e un terreno di continua innovazione e ampliamento nella struttura a cerchi concentrici che sostiene la co-progettazione (dalle reti di I e II livello alle realtà e progettualità con cui stabilisce progressivamente collaborazioni) e nel sistema di governance multi-livello che presidia le funzioni direzionali, progettuali e operative. Questa stessa strutturazione è funzionale ad agire un approccio **di prossimità, comunità, precisione**. Qui l'elemento peculiare sta nel riconoscere in quegli stessi contesti che generano disagi, stigmatizzazioni ed esclusione, anche luoghi quotidiani dove si intrecciano relazioni, esperienze e opportunità capaci di favorire l'emancipazione delle persone rispetto alle difficoltà vissute, attraverso forme di solidarietà, auto-organizzazione, vicinanza e attivazione; parimenti, QuBi guarda alle famiglie in difficoltà come portatrici di bisogni estremi e al contempo come soggetti ricchi di desideri, aspirazioni e visioni sul proprio presente e su futuri possibili, capaci di esprimere priorità e necessità. Per questo cambia prospettiva: dalla logica prevalentemente assistenziale alla partecipazione attiva delle famiglie, da un intervento fatto su/per le famiglie a un percorso costruito insieme a loro. L'elemento peculiare di **messa a sistema** è stato il passaggio da un insieme di reti di quartiere (NIL) ad una struttura multilivello, che guarda al territorio dell'intero municipio come propria base di riferimento (senza perdere le peculiarità di quartiere) e rafforza il livello cittadino di regia e condivisione di pratiche, per mettere a servizio di tutta la città l'infrastruttura sociale e le progettualità, in una logica di equità. Questo avviene nell'ambito di un percorso di continuo adeguamento delle azioni in base a monitoraggio e valutazione, su vari livelli (strategico e operativo), sia delle azioni di QuBi che dei progetti sperimentali che avvia con altri soggetti. La **ricomposizione** è connessa in particolare alla strutturazione delle reti di I e II livello (costituite da soggetti eterogenei fortemente radicati nel territorio) e all'impianto della governance multi-livello, entro cui le Assistenti Sociali di Comunità svolgono un ruolo chiave di regia operativa; in questo quadro, le azioni di prossimità consentono una lettura "fine" dei fattori combinati che determinano le condizioni di povertà delle famiglie con minori e la costruzione di risposte personalizzate, ricomponendo miriadi di risorse (economiche ma anche volontaristiche, materiali ma anche relazionali), lavorando contestualmente a livello micro e macro (dal livello comunitario/territoriale a quello cittadino, facendo ricorso alla collaborazione con diversi soggetti, istituzionali e non). Specifici strumenti gestionali consentono di condividere le informazioni sulle caratteristiche dei beneficiari e sui loro bisogni (compatibilmente con le norme sulla protezione dei dati individuali, che paradossalmente possono costituire un ostacolo importante allo scambio di informazioni utili per costruire un quadro complessivo tra soggetti giuridici diversi), così come la mappatura e geo-localizzazione dell'offerta migliora le capacità di referral sul territorio e amplia le opportunità per i beneficiari, anche in ottica di equità (avere le stesse opportunità a prescindere dal canale di accesso). Filoni di lavoro specifici sono stati attivati con le diverse Aree della Direzione Welfare e Salute in funzione di ricomposizione: ad esempio, la connessione con il Milano Welcome Center sull'assessment dei bisogni delle famiglie con background migratorio e sull'accesso alla rete delle scuole di italiano che ad esso fa riferimento e con Casa Jannacci per quanto attiene i fabbisogni di custodia e accesso alle opportunità del territorio, nella duplice funzione educativa in favore dei minori in carico e di conciliazione vita-lavoro delle figure adulte di riferimento, in particolare delle madri. Sia sul versante della lettura/intercettazione della domanda che della costruzione di risposte, fondamentale è la dimensione **inter-direzionale** di collaborazione con i Municipi (integrazione delle risorse in diversi ambiti, tra cui ad esempio il sostegno alla spesa per beni di prima necessità ed alimentari, l'educativa di strada e le attività di animazione territoriale rivolte ai minori, ecc.) e con le altre Direzioni del Comune di Milano: Educazione per quanto riguarda l'accesso al sistema educativo con specifica attenzione alla fascia 0-6 e il contrasto alla dispersione attraverso il sistema dei

doposcuola; Giovani e Sport per quanto riguarda l'accesso alle opportunità sportive e il benessere degli adolescenti, compresa anche qui la parte di sostegno allo studio; Food Policy per quanto riguarda il sostegno alimentare, inteso sia in termini materiali che di accompagnamento ad un'alimentazione adeguata; Cultura per quanto riguarda l'accesso alle biblioteche e il loro ruolo di presidio anche sociale; Economia Urbana per quanto riguarda la Scuola dei Quartieri.

La costituzione del Fondo QuBi in collaborazione con Fondazione di Comunità Miano e Fondazione Cariplo racchiude in sé diversi elementi riconducibili ai capisaldi strategici, in particolare per quanto riguarda la ricomposizione dell'offerta attraverso la costruzione di risposte integrate combinando risorse diverse e la collaborazione inter-assessorile. Il Fondo nasce per consentire e promuovere la raccolta di risorse sotto forma di donazioni da privati da destinare agli interventi di contrasto della povertà minorile. Esso nasce come dispositivo specifico di supporto a QuBi ma da subito volto alla collaborazione e integrazione con le altre Direzioni del Comune di Milano che in diverso modo e con diverse competenze concorrono all'offerta di servizi e opportunità rivolte allo stesso target (ad esempio con Food Policy per l'approvvigionamento degli scaffali degli hub ed empori alimentari e per l'accompagnamento alimentare delle famiglie, con Giovani e Sport per l'accesso alle opportunità sportive tramite Generazione Sport). Stesso dicasi per il lavoro avviato sul sistema dei Doposcuola, condotto in collaborazione con le Direzioni Educazione e Giovani e Sport, finalizzato a mappare e mettere a sistema diverse risorse cittadine (rete dei Doposcuola sostenuta sinora dalla Fondazione Cariplo, attività di sostegno allo studio condotte autonomamente da presidi comunali es. CAG, azioni di contrasto alla dispersione scolastica condotte autonomamente da singole scuole, ecc.). Sui temi della **salute**, QuBi agisce su tre piani fondamentali: accompagnamento e orientamento per favorire l'accesso al servizio sanitario nazionale (barriere in ingresso in particolare per i nuclei di origine non italiana); soddisfacimento di alcuni bisogni primari per quelle famiglie che ancora non accedono al SSN e/o su aspetti non coperti dal SSN (odontoiatria e dispositivi oculistici); prevenzione primaria (in particolare agendo sul piano alimentare, sia in termini educativi che di sostegno nell'approvvigionamento di pasti adeguati). In questa direzione vanno i due progetti "Per il sorriso dei bambini" con l'Università Bicocca (visite odontoiatriche e promozione della salute orale) e "UFYE Uni for your eyes" con l'Università statale di Milano (visite oculistiche e fornitura di occhiali). Sul piano della **valorizzazione del lavoro sociale**, QuBi ha agito e agisce su tre direttrici fondamentali: consolidamento e riconoscimento dell'Assistente Sociale di Comunità (sia nelle sue funzioni specifiche e dirette nell'ambito delle azioni di contrasto alle povertà minorile promosse da QuBi, sia nel suo ruolo di consulenza e raccordo all'interno della Direzione Welfare e Salute e verso le altre Direzioni del Comune di Milano); sviluppo di metodologie di lettura dei bisogni e di costruzione di risposte sul tema della povertà minorile che si fondano sul riconoscimento del ruolo e delle competenze degli attori del terzo settore in un regime di sostanziale parità; centralità delle figure non professionali impegnate nel lavoro di relazione e aiuto sul territorio, attivate in particolare grazie alle reti di cosiddetto "secondo livello".

FOCUS 2: LE CASE DI QUARTIERE

Nella coprogettazione sulle Case di Quartiere, si sono poste le basi per **mettere a sistema, nella logica del welfare territoriale di comunità, prossimità e precisione**, una serie di attività che sino ad ora, anche quando esistenti, sono state caratterizzate da un elevato grado di frammentazione e che possono trovare nella prospettiva inter-generazionale un importante fattore di spinta e unificazione: essa si basa sull'idea che i bisogni di una parte della popolazione – nella sfera della socialità, della custodia dei figli, del supporto per svolgere attività pratiche come fare la spesa, ecc. - possano diventare una risorsa per un'altra, nel momento in cui si attivano processi strutturati di scambio e mutuo-aiuto in una cornice di obiettivi, regole e metodologie condivisi. Questa è una prospettiva particolarmente interessante per lavorare sul tema della solitudine come condizione trasversale a diverse fasce della popolazione, che può trovare nella comunità stesse le risorse necessarie per contrastare l'isolamento. La dimensione collaborativa "con tutta la Milano possibile" si esplicita nel consolidamento di reti che, a partire da quelle formalizzate tra ETS e APS nell'ambito delle convenzioni che regolano la coprogettazione, si estendano progressivamente ad altri soggetti del territorio con l'obiettivo di far diventare le Case di Quartiere fulcri del welfare territoriale, in stretta connessione con le altre componenti del sistema pubblico, del terzo settore, volontaristiche e più in generale di tutta la comunità territoriale. La sfida della **governance** nell'ambito della co-progettazione sulle Case di Quartiere sta nel determinare nuovi equilibri di collaborazione tra enti con natura e storie diverse (segnatamente, gli ETS che arrivano dall'esperienza pregressa di gestione degli Spazi WeMi o che si sono aggregati per svolgere attività specifiche nelle Case di Quartiere e le APS che gestivano in una modalità uno-a-uno i centri anziani, per un totale di 55 enti territoriali), anche in questo caso con una struttura multi-livello, cittadina a municipale, che progressivamente dovrà, da un lato, rendere strutturale il coinvolgimento dei Municipi, dall'altro, integrarsi con la governance di QuBi. La coprogettazione sulle Case di Quartiere guarda ai **luoghi fisici come infrastruttura sociale da potenziare** e dunque come "chiave" della **ricomposizione**: essa nasce come dispositivo promosso dalla Direzione Welfare e Salute per trasformare gli ex CSRC (Centri Socio Ricreativi Culturali, comunemente conosciuti come "centri anziani") in

spazi multi-funzionali e progressivamente ibridi, che si aprano ad altri target di popolazione e bisogno, senza abbandonare la propria vocazione verso la popolazione anziana ma anzi potenziandola e innovandola su due direttrici di lavoro, l'invecchiamento attivo e l'inter-generazionalità; in questa direzione va la scelta di integrare nella stessa progettualità anche gli Spazi WeMi, precedentemente collocati in strutture messe a disposizione dal terzo settore e che oggi vengono progressivamente spostati nelle Case di Quartiere; gli Spazi WeMi sono punti di riferimento in cui operatrici e operatori specializzati sono a disposizione per ascoltare, informare e orientare la comunità all'interno del sistema di welfare di Milano: accesso ai servizi in base al bisogno, aiuto per le pratiche digitali, supporto alle domande di sostegno al reddito, orientamento ai servizi tate-colf-badanti e d'inclusione, ma anche indicazioni sulle occasioni per fare volontariato e promozione di "attività condivise" come supporto allo studio, laboratori creativi e di motricità, ecc. Il percorso promosso dalla Direzione Welfare e Salute sugli ex CSRC si integra a sua volta con la co-progettazione promossa dalla Direzione Municipi, che va nella direzione di trasformare gli ex CAM (Centri di Aggregazione Multifunzionale) in Case di Quartiere, lavorando sia sulle modalità di utilizzo degli spazi (in precedenza regolati con criteri eterogenei e non sempre/non più del tutto giustificati in relazione ai cambiamenti dell'offerta progressivamente maturati nel tempo), sia sull'offerta di attività promosse negli spazi stessi. Il progetto WeMi Scuola, reso possibile grazie al sostegno della Fondazione Unicredit, rappresenta un ulteriore sviluppo della co-progettazione che fa propri i principi di trasversalità inter-assessorile e inter-istituzionale, ricomposizione, messa a sistema, welfare collaborativo e accesso ai servizi: esso prevede l'apertura di Spazi WeMi dentro alcune scuole e centri di formazione professionale, volti ad intercettare con anticipo la domanda sociale e rispondere in modo appropriato, da un lato orientando ai servizi e alle opportunità del territorio e, dall'altro, promuovendo attività condivise che integrino laddove l'offerta territoriale già esistente non arriva. Il progetto intende connettersi, da un lato, con il lavoro fatto dal sistema delle Case di Quartiere; dall'altro con gli interventi di contrasto della dispersione scolastica in capo alle Direzioni Educazione e Giovani/Sport lato Comune e al sistema dell'autonomia scolastica. La progressiva unificazione dell'intervento svolto lato Welfare sugli ex CSRC e lato Municipi sugli ex CAM, con l'obiettivo di rifunzionalizzare questi spazi nelle nuove Case di Quartiere rappresenta un esempio "forte" di **collaborazione strutturale** tra la Direzione Welfare e la Direzione Municipi su una materia concreta, concorrendo significativamente a ridurre la frammentazione dell'offerta. Il processo di convergenza delle due co-progettazioni si è già tradotto operativamente in una prima azione di comunicazione esterna comune e nella condivisione delle Linee guida per l'utilizzo degli spazi. Prevenire condizioni di disagio che colpiscono soprattutto la popolazione anziana (ma non solo) in termini di contrasto della solitudine e mantenimento dell'autonomia; intercettare con anticipo le situazioni di fragilità e la cosiddetta "fascia grigia" (non ancora in una situazione di non autosufficienza ma già in una situazione di diminuzione dell'autonomia): sono questi i due elementi puntuali che traducono, nell'ambito di questa co-progettazione, l'idea secondo cui la **spesa sociale va intesa come investimento**. Le Case di Quartiere rappresentano anche luoghi in cui si realizza la "**Milano città della salute**", attraverso varie attività già in essere sull'invecchiamento attivo, gli stili di vita sani, la socialità come prevenzione del decadimento, promosse direttamente dagli enti sottoscrittori delle convenzioni o realizzate in collaborazione con enti esterni: tra queste ad esempio i progetti "AMIS-Attività e Movimento Insieme per la Salute" di Wellness Foundation con il contributo di Fondazione di Comunità Milano, che offre cicli di incontri settimanali gratuiti guidati da trainer esperti, sinora realizzato in quattro Case di Quartiere e "Vediamoci Chiaro" una campagna di screening sulle maculopatie e informazione sulle patologie retiniche realizzata in collaborazione con l'Università degli Studi di Milano, che ha coinvolto oltre 600 persone in nove Case di Quartiere. In questo senso va anche la collocazione dei Centri di Psicologia per l'Anziano e l'Alzheimer (CPAA) in alcune Case di Quartiere. Già si è detto sul portato delle co-progettazioni in termini di apprendimento sul campo relativo all'esercizio e agli effetti dell'amministrazione condivisa e sull'importanza dell'apporto volontaristico già in essere, come terreni di **valorizzazione del lavoro sociale**. Sul ruolo del volontariato nel sistema delle Case di Quartiere si sta lavorando in modo specifico, ai fini sia del suo potenziamento quantitativo che qualitativo (call per reclutamento attraverso "Volontari per Milano" e formazione specifica sulla gestione delle Case di Quartiere e lo sviluppo delle attività previste dalla co-progettazione). Attenzione specifica viene dedicata alla **digitalizzazione**, con azioni di supporto e sportelli di facilitazione digitale rivolti a coloro che per diversi motivi – di età ma non solo – faticano maggiormente ad interagire con questa dimensione: Spazi@WeMi, progetto "REMID@-Rendere Milano Inclusiva e Digitale" realizzato in collaborazione con i Municipi e sostenuto da Fondazione di Comunità Milano. L'integrazione con il progetto Mi@Overnet attivo nei Municipi 4 e 5 ha consentito di dare ulteriore impulso al sistema delle Case di Quartiere in quei territori, lavorando contestualmente sulla riqualificazione e riprogettazione degli spazi ex CSRC e ex CAM e dello spazio pubblico circostante in funzione dell'accessibilità pedonale, nonché sull'accesso a servizi e opportunità per l'invecchiamento attivo, veicolati sia in ambiente digitale che fisico.

FOCUS 3: LA SALUTE MENTALE

La coprogettazione sulla salute mentale presenta una novità essenziale rispetto ai precedenti modelli di intervento comunali, in termini di **concreta espressione dell'integrazione sociosanitaria** basata sui fatti e sul principio OMS "Non c'è salute senza salute mentale". Rifunzionalizzare le precedenti esperienze di supporto ai DSMD (Dipartimenti di Salute Mentale e Dipendenze) delle ASST ha consentito di imprimere una postura proattiva da parte del Comune conseguendo almeno tre obiettivi: 1) Integrazione sociosanitaria a livello istituzionale e a livello della persona: fin dai tavoli di coprogettazione e a seguire con i lavori della cabina di pilotaggio, oltre agli ETS che hanno partecipato, i rappresentanti dei DSMD e dell'Amministrazione Penitenziaria hanno attivamente partecipato contribuendo a definire obiettivi, valutare le progettazioni e analizzare il loro andamento con la possibilità di rendere più preciso l'intervento sulle persone considerate nella loro integrità e soprattutto nel contesto di vita; 2) progettazione integrata: la coprogettazione ha avuto un effetto **ricompositivo** non solo delle risorse economiche ma anche della visione che ha sottesa circa la salute mentale. Infatti, i pattern che sono implementati dai progetti in realizzazione rappresentano la presa in carico del problema, ancora prima che della singola persona, nella sua globalità. I progetti, infatti, offrono panieri di interventi che vanno dalla sensibilizzazione, la lotta allo stigma, alla prevenzione primaria (con un focus sulla dimensione giovanile con AccogliamiPlus, fino ad interventi riguardanti la qualità della vita delle persone coinvolte nelle sue diverse dimensioni (casa, lavoro, tempo libero, relazioni) basate sui concetti di Recovery e di Budget di salute delle persone con problemi di salute mentale che si trovano più in contesti di grave marginalità o perché inseriti in percorsi migratori o perché hanno esperienze del percorso carcerario. Concentrarsi sulla coprogettazione finalizzata alla Recovery e alla valorizzazione delle autonomie delle persone ha consentito di concentrarsi sulle azioni rivolte a persona con diverse condizioni psichiatriche e inserite nei percorsi di sostegno domiciliare, residenziale ed economico. Gli elementi peculiari **di messa a sistema e di ricomposizione** dell'offerta nell'ambito della coprogettazione sulla salute mentale, dunque, riguardano il fatto di avere riunito entro un unico dispositivo, che coinvolge direttamente anche le istituzioni titolari della competenza sanitaria, progetti precedentemente molto frammentati e con una regia comunale debole. Questa coprogettazione integra anche il caposaldo della **spesa sociale come investimento**, infatti l'insistere sugli interventi di prevenzione e sul Budget di Salute offrono la possibilità di investire su interventi che allontanano il bisogno di cura e sviluppano possibilità di costruire una vita con maggiore autonomia. Questo approccio esprime anche la possibilità di **valorizzare il lavoro sociale**: infatti, il Case manager come figura di raccordo, in costante formazione sul campo, interpreta un ruolo cruciale del di supporto a un processo di valorizzazione di tutte le risorse della persona integrabili con tutte le risorse che offre la comunità come rete di servizi ma anche come luogo di espressione delle reti naturali. Formazione sul campo su esercizio ed effetti sul campo dell'amministrazione condivisa. Il modello di intervento integrato sulla salute mentale da parte di un Comune, così come descritto sopra diventa un dispositivo di valorizzazione del **welfare territoriale**. Ciò è dato dalla partecipazione alle azioni e alla governance di soggetti diversi e plurimi (ETS, DSMD, Istituzione Penitenziaria, Utenti Esperti) e dallo svolgimento delle azioni nei diversi ambiti municipali della città. Diverse azioni e nuove progettazioni trovano espressione in relazione ad altri assessorati integrando il caposaldo della **trasversalità inter-assessorile**. Soprattutto con progetti come AccogliamiPlus si sviluppano azioni in sinergia con progettazioni afferenti agli assessorati Educazione e Giovani. Oltre a ciò diverse azioni delle progettazioni salute mentale offrono risorse con contenuti digitali offrendo ai partecipanti corsi e attività finalizzati a colmare anche in questa parte della comunità il digital divide corrispondendo agli obiettivi del caposaldo relativo alla **digitalizzazione e accesso ai servizi**.

Focus 4 – Sistema cittadino di accoglienza e integrazione

Dopo una fase di co-programmazione che si è sviluppata nella prima parte dell'anno 2023 ed ad esito del percorso di co-progettazione avviato a seguito dell'avviso pubblicato a luglio dello stesso anno, è attivo da gennaio 2024 un partenariato composto dal Comune di Milano e da 40 ETS aggregati in diverse ATI per la costruzione Sistema cittadino di accoglienza e integrazione dei richiedenti e titolari di protezione internazionale, dei minori stranieri non accompagnati e dei titolari delle altre tipologie di permesso di soggiorno candidabili alle misure di accoglienza e accompagnamento previste dalla normativa vigente. A regolare detto partenariato vi è una convenzione pluriennale con scadenza a dicembre 2025 con la possibilità di un perseguo delle attività fino a dicembre 2026.

Il Comune di Milano si colloca fra le prime città interessate dal fenomeno migratorio; pertanto, il sistema cittadino deve e dovrà costantemente tener conto delle continue sollecitazioni del contesto locale e globale, modulando in forma

dinamica e flessibile interventi e servizi, a partire dalle sfide mutevoli nel tempo e dai bisogni variegati di cui sono portatori i beneficiari.

Il Sistema cittadino di Accoglienza e di integrazione si sviluppa attraverso una strategia generale di stretta interazione e sinergia tra le seguenti 3 Aree costitutive: AREA 1 Accoglienza e Accompagnamento Educativo; AREA 2 Équipe integrate per il Case Management e il Network Management; AREA 3 Territorio e Sviluppo.

Gli interventi di accoglienza e di accompagnamento educativo e quelli delle équipes integrate per il Case Management e il Network Management (Area 1 e Area 2) sono rivolti alle tipologie di target riconducibili, secondo la normativa vigente, al SAI (MSNA, richiedenti vulnerabili e titolari di protezione internazionale e migranti) e sono volti a favorire la co-costruzione di progetti di autonomia con obiettivi individualizzati definiti con i beneficiari.

Gli interventi, i servizi e i progetti riferiti all'Area 3 "Territorio e Sviluppo" sono volti a promuovere, in stretta sinergia con tutti gli attori coinvolti e il territorio, percorsi per la conoscenza, lo scambio, la partecipazione attiva e l'effettiva inclusione con la comunità locale e si realizzano sia a favore dei target di riferimento per le aree 1 e 2 che, più in generale, della popolazione migrante neo-arrivata in città, anche non compresa nel SAI (ovvero richiedenti protezione internazionale riconducibili al circuito CAS, persone arrivate a seguito di visti per ricongiungimento familiari, studio, lavoro ecc.).

Nell'implementazione delle tre aree sopra richiamate, la strategia generale perseguita dal partenariato è volta all'intercettazione tempestiva dei bisogni sul territorio e alla ricomposizione e al potenziamento della capacità plurale e sinergica di risposta da parte del sistema nel suo complesso per favorire l'empowerment, l'autonomia e l'inclusione dei cittadini migranti target della co-progettazione.

Rientra negli obiettivi dell'Area 2 anche la nascita nel giugno 2024 del Milano Welcome Center che dalla sua nascita ha raggiunto ottimi risultati nell'offrire servizi specialistici ai cittadini di Paesi Terzi, fornendo informazioni, orientamento e consulenza su materie che riguardano il loro status giuridico (consulenza legale e in materia di procedure amministrative), i processi di mobilità (ricongiungimento familiare, ritorno volontario assistito) e i percorsi di inclusione sociale (apprendimento dell'italiano L2, inclusione scolastica e lavorativa, socializzazione), nonché fornendo informazioni e consulenza ad altri servizi del Comune di Milano e ad istituzioni ed enti presenti in città.

Il partenariato è stato generativo nell'intercettare nuove opportunità di sviluppo progettuale. Sono stati acquisiti finanziamenti aggiuntivi per azioni progettuali integrative a partire dalla opportunità offerte dal FAMI. È stata sviluppata una progettualità per il contrasto allo sfruttamento lavorativo nell'ambito dell'azione In.Lav. Sono state, inoltre, integrate azioni a favore dei nuclei familiari e del MSNA grazie alle risorse della progettualità LGNet e della Legge 285.

Nell'ambito della dimensione dinamica del partenariato sono stati inoltre ricomposti in un quadro unitario azioni progettuali sostenute da fondi privati. In particolare, si ricorda la preziosa esperienza del Progetto Fragile sostenuto da Fondazione Con i Bambini, promosso in collaborazione con le fondazioni Cariplo e Vismara.

Focus 5: Sistema Cittadino di promozione dell'autonomia e prevenzione delle condizioni di Grave Emarginazione sociale

Da marzo 2025 è attivo un partenariato esito di un percorso di co-progettazione finalizzato alla costruzione del sistema cittadino di promozione dell'autonomia e prevenzione delle condizioni di Grave Emarginazione sociale.

Alla base della vita del partenariato vi sono i seguenti elementi cardine:

-il valore ispiratore delle politiche di welfare a contrasto della grave emarginazione sociale nella città di Milano è la promozione dei diritti: il superamento di una logica meramente assistenziale ed emergenziale e la costruzione di un sistema articolato e complesso che funga da porta di accesso al welfare sociosanitario cittadino e la concreta possibilità di esigere diritti fondamentali di cittadinanza;

-un approccio individualizzato: i progetti pongono al centro la persona in condizione di grave emarginazione sociale, con l'obiettivo di creare un percorso individualizzato che ne favorisca il reinserimento sociale e la massima autonomia possibile attraverso il raggiungimento di obiettivi sostenibili nel lungo periodo;

-modalità di intervento multilivello sul sistema di accoglienza residenziale questo approccio mira a fornire un supporto completo e individualizzato alle persone senza dimora o in situazioni di grave emarginazione sociale, accompagnandole in un percorso graduale verso l'autonomia;

la centralità del lavoro di rete: i progetti sottolineano l'importanza della collaborazione tra i diversi Enti del Terzo Settore, le istituzioni pubbliche e le realtà territoriali per creare una rete di supporto solida e integrata. Le collaborazioni già esistenti e quelle da attivare sono considerate un valore aggiunto per la buona riuscita degli interventi;

-l'integrazione socio-sanitaria: si configura come un elemento chiave per il funzionamento dell'intero sistema (utenze e target hard to reach da parte del sistema sanitario pubblico e dei servizi medici di base) nei progetti personalizzati, garantendo una presa in carico a 360° che consideri non solo i bisogni primari, ma anche la salute ed il benessere psico/fisico, l'inserimento sociale e lavorativo e l'autonomia dei beneficiari;

-la formazione professionale e inserimento lavorativo: l'accompagnamento al lavoro è un elemento fondamentale in tutti i progetti individualizzati. I percorsi di accompagnamento devono prevedere attività di orientamento, formazione professionale e supporto nella ricerca attiva del lavoro per favorire l'occupabilità dei beneficiari e la loro autonomia economica;

-attenzione alla non discriminazione e all'accesso universalistico ai servizi: Il sistema si propone di promuovere inclusività, non discriminazione, e garanzia di accesso universale ai servizi di welfare della città, indipendentemente dal genere, provenienza, religione o da qualsivoglia altra caratteristica della persona.

Il partenariato che sostiene il Sistema cittadino è composto dal Comune di Milano e da 32 ETS aggregati in 9 ATI, con la presenza di diverte associazioni e soggetti comunitari che costituiscono una rete di secondo livello e di prossimità ai territori.

Il Sistema Cittadino ricomponete in un quadro unitario un articolato complesso di servizi e linee di intervento, aggregati nel seguente modo:

AREA 1 – BASSA SOGLIA

Sezione A – Diurnato: Docce pubbliche e del Terzo Settore; Centri Diurni, Mense, Stazioni di posta (attività diurna);

Sezione B – Unità di Contatto: Rete Unità Mobili, Piattaforma Tuttixte, Servizio Segnalazioni;

Sezione C – Azioni emergenziali a bassa soglia: Piccolo Rifugio, Primo intervento emergenziale diurno e di accoglienza notturna a bassa soglia.

AREA 2 – ACCOGLIENZA

Sezione A – Accoglienza Ordinaria: Stazioni di Posta Aldini e Barabino, Accoglienza di persone con fragilità a rilevanza sanitaria, Accoglienza in strutture ETS;

Sezione B -Accoglienza diffusa e di comunità: Accoglienza residenziale in alloggi/appartamenti, Potenziamento accoglienza invernale.

Sezione C – Accoglienza Rom e Sinti: COT, CAA e Appartamenti.

AREA 3 – PERCORSI DI PRESA IN CARICO

Sezione A – Equipe multidisciplinari integrate: Equipe Sammartini, Equipe dell’Unità Mobile Sammartini, Equipe Educativa di strada Homeless, Equipe attivazione misure di accompagnamento beni materiali.

Sezione B – Equipe Ortles 73, Progetto Child Guarantee

Sezione C – Equipe per l’iscrizione anagrafica presso i Municipi

AREA 4 – AZIONI DI SISTEMA: Accompagnamento e supporto tecnico, Sistema di governance, Valutazione di Impatto Sociale, Rilevazione quali-quantitativa e osservatorio del fenomeno, dimensione culturale.

Il partenariato, avviato a marzo 2023, è sostenuto da un accordo convenzionale valevole fino a settembre 2029.

1.4 Processo e note metodologiche

Il Piano di Sviluppo del Welfare presentato in questo documento è frutto di un percorso condotto dall'Assessorato e dalla Direzione Welfare e Salute del Comune di Milano, con il supporto scientifico di CERGAS SDA Bocconi School of Management e di Codici Ricerche. Il percorso è stato strutturato in fasi successive, alternando momenti di lavoro interni all'Assessorato e alla Direzione a momenti di confronto con la città e le protagoniste e i protagonisti del suo welfare, nonché di partecipazione di esperti e stakeholder locali che hanno contribuito a fornire una visione multidimensionale e integrata dei fenomeni in corso.

L'articolazione per fasi ha rappresentato un elemento cruciale del percorso: ha permesso di accumulare progressivamente conoscenza, di farla sedimentare, di condividerla con attori diversi -interni ed esterni all'Amministrazione- e infine di arrivare a una progettazione strategica più consapevole, radicata e partecipata. Questo processo ha preso origine all'interno della Direzione Welfare ed è stato condotto con una forte focalizzazione sulle riflessioni generate dal confronto tra la componente politica e tecnica del Comune di Milano. Le persone coinvolte (assessore e staff, direttori, EQ e altre posizioni organizzative) costituiscono infatti il nucleo importante per una definizione competente e argomentata della visione riguardante le politiche di sviluppo del welfare cittadino. Il processo è stato accompagnato anche da un costante sguardo e dialogo verso la città e i suoi protagonisti. La prospettiva esterna è stata alimentata a partire dai dati (dati sociodemografici, dati sul cambiamento della popolazione cittadina, dati sulla domanda potenziale di servizi, ...), e successivamente dalle interlocuzioni e dai dialoghi attivati con gli attori locali, dai momenti di confronto, ascolto e discussione che hanno accompagnato l'intero percorso — privilegiando, ogni volta fosse possibile, uno sguardo sull'intera città.

Il percorso che ha portato alla definizione del Piano si è così articolato in tre fasi distinte ma strettamente interconnesse:

1. La prima fase ha riguardato l'analisi del modello di governance attuale delle politiche e dei servizi sociali del Comune, con l'obiettivo di comprendere assetti organizzativi, ruoli, funzioni e modalità di coordinamento tra i diversi attori istituzionali e sociali coinvolti.
2. La seconda fase si è concentrata sull'analisi dei fenomeni e dei trend in atto nella città, esplorando le principali trasformazioni demografiche, sociali ed economiche che attraversano il contesto urbano milanese. In questa fase è stato privilegiato uno sguardo sistemico, orientato a leggere i bisogni emergenti, le disuguaglianze, le risorse attive sul territorio e le dinamiche che attraversano le comunità.
3. La terza fase ha visto l'elaborazione delle questioni strategiche, ovvero la definizione degli snodi chiave e delle sfide prioritarie su cui concentrare il lavoro progettuale e le scelte future. Questo passaggio ha rappresentato un momento di sintesi, in cui le evidenze raccolte nelle fasi precedenti sono state rielaborate e tradotte in direzioni di sviluppo strategico per il welfare cittadino.

La prima fase è stata utile ad analizzare l'attuale assetto di governance del welfare cittadino (1), esplorando la ricchezza di attori e i dispositivi esistenti per il loro confronto. Nel lavoro di ricostruzione sono stati individuati e analizzati gli snodi organizzativi e gli strumenti di relazione tra Ente pubblico e Terzo settore che contribuiscono ai processi di governance. L'analisi è stata condotta internamente all'Assessorato e alla Direzione, anche nei momenti di lavoro supportati dal gruppo di ricerca CERGAS SDA Bocconi School of Management e da Codici.

La fase successiva (2) è stata utile a individuare i trend e i fenomeni sociali più significativi per la città di Milano. L'individuazione dei bisogni sociali da analizzare ha richiesto un approccio integrato e coerente con le esigenze emergenti della città, per costruire un percorso strategico a sostegno di un welfare cittadino in grado di adattarsi alla crescente complessità sociale di Milano. In alcuni momenti di lavoro sono stati discussi i bisogni emergenti e le sfide sociali della città, conducendo a riflessioni condivise legate, ad esempio: all'invecchiamento della popolazione, alla crescente frammentazione dei nuclei familiari, alle disuguaglianze nell'accesso ai servizi, e alla fragilità sociale nei quartieri periferici. Nello specifico, si è lavorato per garantire che i temi emergenti fossero collegati tra loro, considerando le loro molteplici interconnessioni, e che comprendessero sia fenomeni ormai strutturali e ben radicati nella città, sia fenomeni più recenti che sono emersi negli ultimi anni. I temi rispetto ai quali si sono concentrate le analisi sono stati:

- invecchiamento della popolazione
- evoluzione dei percorsi di vita delle persone con disabilità
- diminuzione del numero di componenti e aumento della frammentarietà dei nuclei famigliari

- incidenza della popolazione con background migratorio
- inaccessibilità di soluzioni abitative ed emergenza casa
- evoluzione della grave marginalità
- nuovi rischi sociali legati agli squilibri del mercato del lavoro
- disuguaglianze di opportunità per i minori e i giovani e conseguenze nel medio-lungo periodo
- ridefinizione degli spazi e dimensioni urbane per l'inclusione sociale
- discriminazioni e violazione dei diritti

Considerare nuovi e vecchi rischi sociali significa lavorare per attualizzare il sistema di risposte a quei problemi strutturali dei sistemi di welfare attraversati da processi di dualizzazione, cioè caratterizzati da una forbice crescente tra persone che accedono quasi esclusivamente a un sistema di servizi pubblico e persone che possono accedere più agevolmente a un sistema di servizi e opportunità privato.

Nel lavoro di comprensione dei fenomeni sociali si è scelto di porre particolare attenzione all'utilizzo dei dati come strumento di analisi e orientamento. L'impostazione adottata ha privilegiato l'impiego di dati riferiti all'intera città, capaci di raccontare le dinamiche sociali e i bisogni dei cittadini, andando oltre la semplice descrizione delle risposte e delle opportunità già esistenti. Ogni volta che è stato possibile, si è optato per l'utilizzo di fonti esterne rispetto a quelle comunali, selezionando dati con una profondità temporale di più anni e in grado di restituire le specificità territoriali dei diversi Municipi di Milano. Anche la modalità di lettura e presentazione dei dati ha seguito un'impostazione innovativa: si è infatti superata la tradizionale logica per target di utenza, scegliendo invece di partire dall'identificazione dei fenomeni più rilevanti che hanno segnato la città nell'ultimo triennio, per poi cercare evidenze e indicatori che potessero meglio rappresentarli e approfondirne la comprensione.

Le rappresentazioni così elaborate sono state successivamente arricchite da alcuni punti di vista di esperte ed esperti, raccolti tramite alcune interviste qualitative semi strutturate. Le interviste sono state utili ad aggiungere punti di vista per confermare, qualificare ed espandere la comprensione dei fenomeni e dei bisogni sociali che caratterizzano la città di Milano. In totale, la lettura dei dati desk è stata integrata attraverso 25 interviste nel gennaio 2025. Inoltre, è stato avviato il confronto con le protagoniste e i protagonisti del welfare cittadino. Questa fase ha previsto il dialogo con le Elevanti Qualificazioni della Direzione Welfare e Salute e con numerosi ETS e attori del welfare. Durante questi momenti di confronto allargato è stato possibile validare le riflessioni fino a quel momento elaborate e arricchirle con ulteriori punti di vista informati e posizionati rispetto alla città e ai suoi servizi¹.

Grazie agli elementi emersi dalla fase di analisi e discussione dei fenomeni e bisogni della città di Milano anche tramite il confronto con le Elevanti Qualificazioni e gli altri stakeholder, l'Assessorato e la Direzione hanno proceduto con una prima elaborazione delle questioni strategiche (3). In alcuni momenti di lavoro interni all'Amministrazione sono state discusse le priorità strategiche e i loro elementi implementativi. A questo primo lavoro interno con l'Assessorato e con la Direzione ne è seguito uno ulteriore di confronto con le protagoniste e i protagonisti del welfare cittadino, durante il quale sono state condivise e discusse le questioni strategiche per il welfare della città di Milano.

La decisione di allargare il processo decisionale e di definizione dei contenuti strategici del Piano ai soggetti portatori di interesse è una caratteristica propria dei documenti di programmazione, ma sembra comunque interessante ribadire alcune delle motivazioni che sostengono e legittimano questo approccio partecipato. Per quali ragioni l'apertura ad altri sguardi e il coinvolgimento dei soggetti cittadini è importante nella definizione delle strategie e nella declinazione delle politiche di welfare locale di Milano?

- Milano è un sistema complesso e agire in un sistema complesso richiede di agire sulle relazioni di reciproca influenza tra i diversi soggetti che lo compongono e che vi agiscono;
- le dinamiche concrete di confronto, negoziazione e reciproco adattamento tra attori pubblici e privati e gruppi sociali diversi sono fortemente influenzate dalle caratteristiche dei contesti locali;
- la costruzione di una governance collaborativa deve poter garantire una presenza trasversale di tutti i settori dell'amministrazione comunale possibilmente coinvolti nel disegno e nel governo delle politiche;

¹ I momenti di confronto con gli ETS e gli attori del welfare sono stati in tutto cinque: il 23 e il 28 gennaio 2025 presso il CAM Garibaldi (confronto sui dati); il 25 febbraio 2025 al Castello Sforzesco (confronto sulle visioni della città); il 13 e il 20 maggio 2025 presso il Polo Civico Manzoni (confronto sulle priorità strategiche per la città) In totale, hanno partecipato al ciclo di incontri circa 100 rappresentanti degli enti del terzo settore e di altri enti coinvolti nelle politiche di welfare locale.

- le scelte, sempre necessarie, sono frutto di processi deliberativi, all'interno di diversi perimetri di corresponsabilità;
- la partecipazione ha un ruolo centrale nella ricostruzione del tessuto connettivo di cui le città hanno bisogno per promuovere diritti ed equità.

In una stagione di transizione, quindi imperfetta, è del tutto fisiologico che i percorsi partecipati di co-programmazione contribuiscano a rendere evidenti anche le fatiche e le diverse velocità che sono naturalmente presenti in un'organizzazione complessa come il Comune di Milano. Il Piano di Sviluppo del Welfare diventa così luogo di ricomposizione e strumento per costruire un cambiamento centrato su tutti gli attori del sistema del welfare cittadino, a partire da alcuni elementi condivisi.

Sulla base di queste considerazioni è stato progettato un percorso di coinvolgimento dei soggetti cittadini che si è sviluppato seguendo le tre fasi descritte in precedenza, e che ha le sue radici nell'analisi nella interpretazione condivisa dei fenomeni sociali che attraversano la città, per arrivare alla definizione delle priorità strategiche e di intervento per l'attuale piano del welfare. Sono state quindi proposte alcune domande che aiutassero a costruire un processo rigoroso nel metodo, trasparente negli intenti, collettivo circa il riconoscimento delle priorità. Queste sono le domande che hanno guidato tutte le interlocuzioni con gli stakeholder cittadini e che sono state affrontate sia nelle interviste che nei momenti di ascolto e condivisione:



CAPITOLO 2: L'EVOLUZIONE DEI BISOGNI SOCIALI DI MILANO: TREND E FENOMENI

2.1 I fenomeni sociali analizzati: metodo e razionale

Il percorso di individuazione dei bisogni sociali da analizzare ha richiesto un approccio integrato e coerente con le esigenze emergenti della città, per costruire un percorso strategico a sostegno di un welfare cittadino in grado di adattarsi alla crescente complessità sociale di Milano. A tal fine, è stato condotto un processo partecipato con l'Assessorato e la Direzione Welfare e Salute del Comune di Milano. Il lavoro è partito da una riflessione condivisa sui bisogni emergenti e le sfide sociali della città, in particolare quelle legate all'invecchiamento della popolazione, alla crescente frammentazione dei nuclei familiari, alle disuguaglianze nell'accesso ai servizi, e alla fragilità sociale nei quartieri periferici. Da questo percorso sono emerse tre dimensioni e relative sottodimensioni su cui concentrare l'attenzione:

- Persone, famiglia e cura
 - Invecchiamento della popolazione
 - Evoluzione dei percorsi di vita delle persone con disabilità
 - Salute mentale e benessere psicologico, dipendenze
 - Diminuzione del numero di componenti e aumento della frammentarietà dei nuclei famigliari
- Disuguaglianze, accesso ai servizi e sfide dell'inclusione e dell'equità
 - Incidenza della popolazione con background migratorio
 - Disuguaglianze di opportunità per i minori e i giovani e conseguenze nel medio-lungo periodo
 - Discriminazioni e violazione dei diritti
- Città e fragilità sociali
 - Inaccessibilità di soluzioni abitative ed emergenza casa
 - Evoluzione della grave marginalità
 - Nuove povertà
 - Nuovi rischi sociali legati agli squilibri del mercato del lavoro
 - Ridefinizione degli spazi e dimensioni urbane per l'inclusione sociale

Il processo si è svolto in diverse fasi, con la partecipazione attiva di esperti e stakeholder locali, che hanno contribuito a fornire una visione multidimensionale e integrata dei fenomeni in corso. In ogni fase, si è lavorato per garantire che i temi emergenti fossero collegati tra loro, considerando le loro molteplici interconnessioni. In questa sezione viene rappresentato il contributo dei dati alla lettura dei bisogni della città.

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 ulteriori dati amministrativi disponibili (quali, ad esempio, ISTAT o Ministero dell'Economia e delle Finanze) o ricerche scientifiche (come ricerche condotte da CERGAS SDA Bocconi o l'Osservatorio Casa Abordabile del DASTU Politecnico di Milano). Laddove disponibili, sono stati riportati i dati riconducibili al perimetro dei quartieri (NIL, Nucleo d'Identità Locale, o CAP, Codice di Avviamento Postale), 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) con stime dell'entità dei fenomeni a livello locale, laddove opportuno e possibile.

2.2 Persone, famiglia e cura

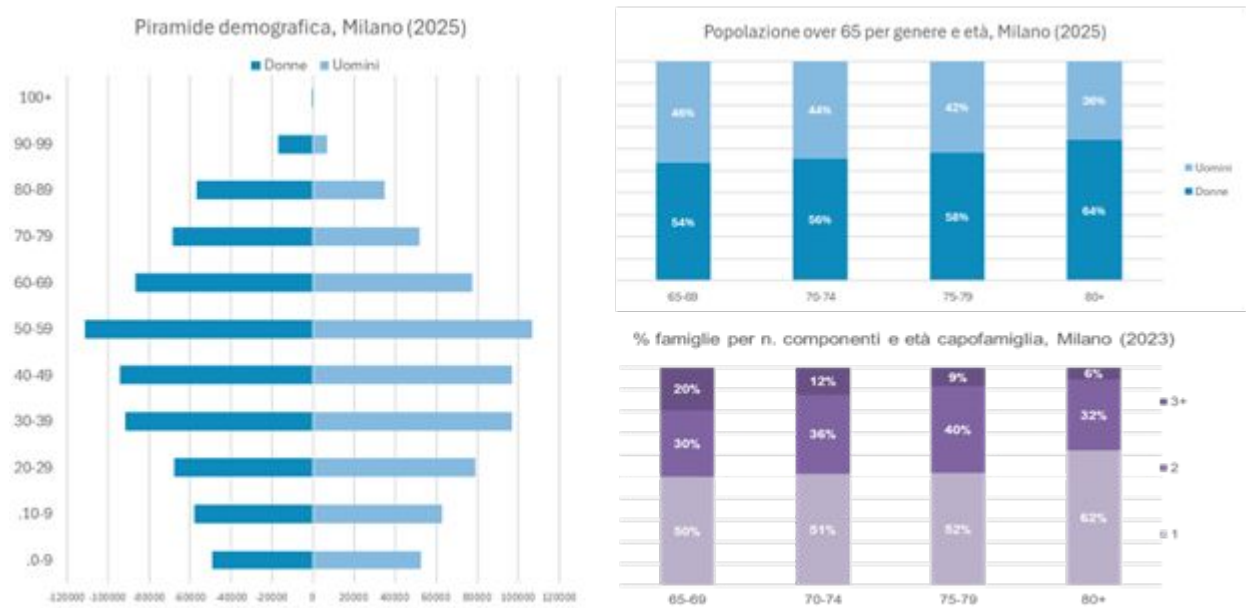
Milano sta attraversando una profonda trasformazione demografica, caratterizzata dall'invecchiamento della popolazione, dall'evoluzione delle strutture familiari e da un crescente fabbisogno di cura. Questi cambiamenti pongono sfide significative per i servizi sociali, i sistemi sanitari e le reti di supporto informale, come illustrano i dati seguenti.

Evoluzione demografica e implicazioni per il sistema di welfare

Nel 2025 Milano conta 1.366.155 abitanti (ISTAT, 2025a), un numero che dopo un costante aumento, ha subito una flessione negli ultimi anni: contava 1.406.242 abitanti nel 2020, 1.337.155 nel 2015, 1.307.495 nel 2010 e 1.299.439 nel 2005. L'aumento della popolazione è trainato oltre che dalle nascite (9.414 nel 2023, Comune di Milano, 2025a) dalle nuove iscrizioni, specialmente quelle di giovani dai 20 ai 35 anni (29.845 nel 2023, il 50,3% del totale, Comune di Milano, 2025). Nonostante ciò, la piramide demografica (Figura 1) della città evidenzia come le persone over65 rappresentino oggi oltre il 20% della popolazione residente (inferiore al 24% italiano) e la classe di età più numerosa sia quella tra i 50 e i 59 anni (217.696 persone). L'età media è pari a 46 anni (46,8 in Italia), cresciuta rispetto al 2005, quando era pari a 45,4 (e 42,6 in Italia). Milano rimane quindi una città attrattiva e più giovane rispetto alla media italiana; tuttavia, condivide con il resto del Paese due tendenze demografiche ormai strutturali e ad alto impatto sul funzionamento dei sistemi di welfare: l'invecchiamento della popolazione e la diminuzione della natalità.

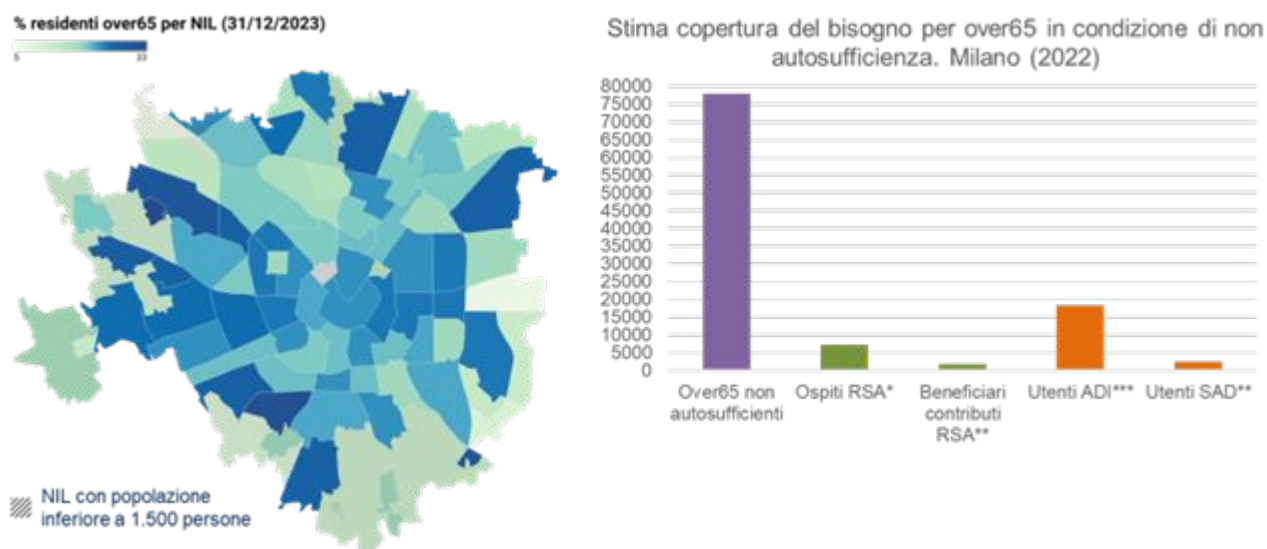
Le donne rappresentano quasi il 60% delle persone over65, vivendo mediamente più a lungo rispetto agli uomini. Poiché la percentuale di famiglie monocomponenti aumenta all'aumentare dell'età, ciò suggerisce che la solitudine delle persone anziane sia un fenomeno che caratterizza specialmente le donne. Infatti, se a Milano il 27% degli uomini over65 è divorziato, vedovo o non coniugato, sono il 54% le donne over65 divorziate, vedove o non coniugate.

Figura 1. Demografia di Milano



Fonte: Elaborazione su dati ISTAT (2025)

Figura 2. Popolazione over 65 e stima popolazione over 65 in condizione di non autosufficienza

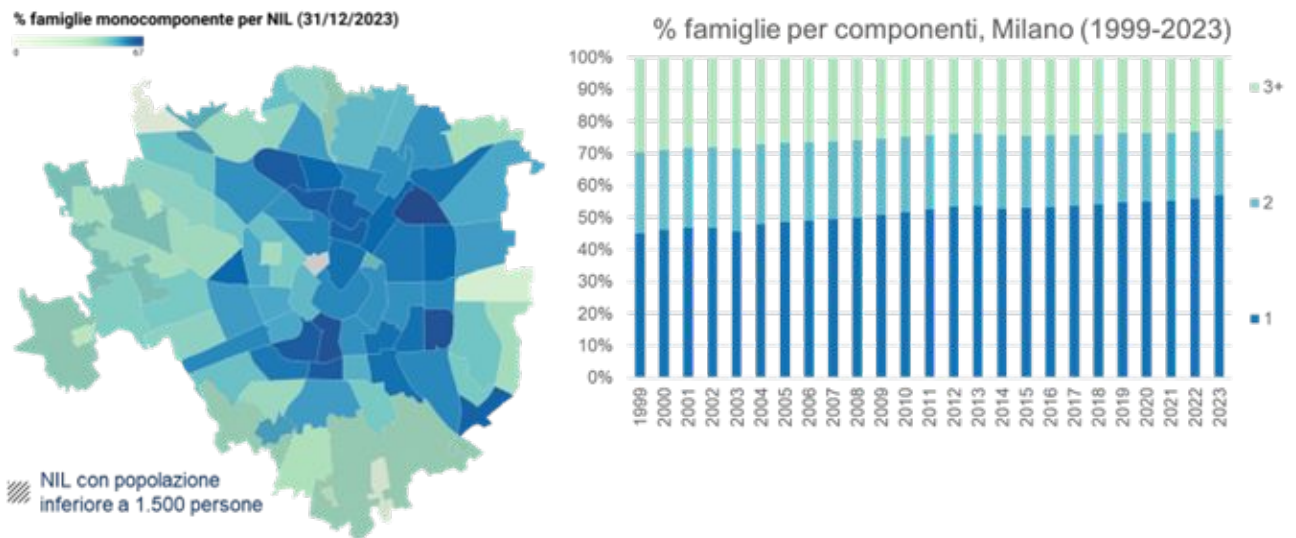


Elaborazione su dati SISI Milano - Popolazione residente al 31/12/2023 e Ministero della Salute (2021); Capitolo 2, 4° Rapporto OLTC; ISTAT - Interventi e servizi sociali dei comuni. Note: * Stima 2021, ** Dato 2021, *** Stima 2019

L'invecchiamento della popolazione pone sfide importanti al sistema di welfare cittadino (Figura 2). Il 25% delle persone over65 vive in condizione di non autosufficienza nel Nord Italia (ISTAT, 2022): è quindi possibile stimare che circa 78.000 persone over65 vivano in condizione di non autosufficienza a Milano, di cui il 71% sono donne (elaborazioni autonome su dati ISTAT, 2025a e ISTAT, 2022). I principali (per numero di utenti serviti) servizi pubblici dedicati a questo target -Residenze Sanitarie Assistenziali (RSA), Assistenza Domiciliare Integrata (ADI), Servizio di Assistenza Domiciliare (SAD)- registrano tassi di copertura del bisogno superiori alla media italiana, ma comunque limitati rispetto all'estensione del fenomeno (CERGAS SDA Bocconi, 2025). A fronte dei limiti del welfare pubblico, le famiglie si auto-organizzano: nel Nord Italia, l'85% delle persone over65 con difficoltà nella cura della persona dichiara che i familiari prestano loro supporto (ISTAT, 2021a). I carichi di cura all'interno delle famiglie gravano principalmente sulle donne, tipicamente le figlie o le partner (Fondazione Ravasi Garzanti, 2024; CNEL, 2024), con conseguenze dirette in termini di disuguaglianze di reddito e di libertà di scelta delle donne (lavoro di cura non pagato, limitazione / interruzione delle carriere professionali).

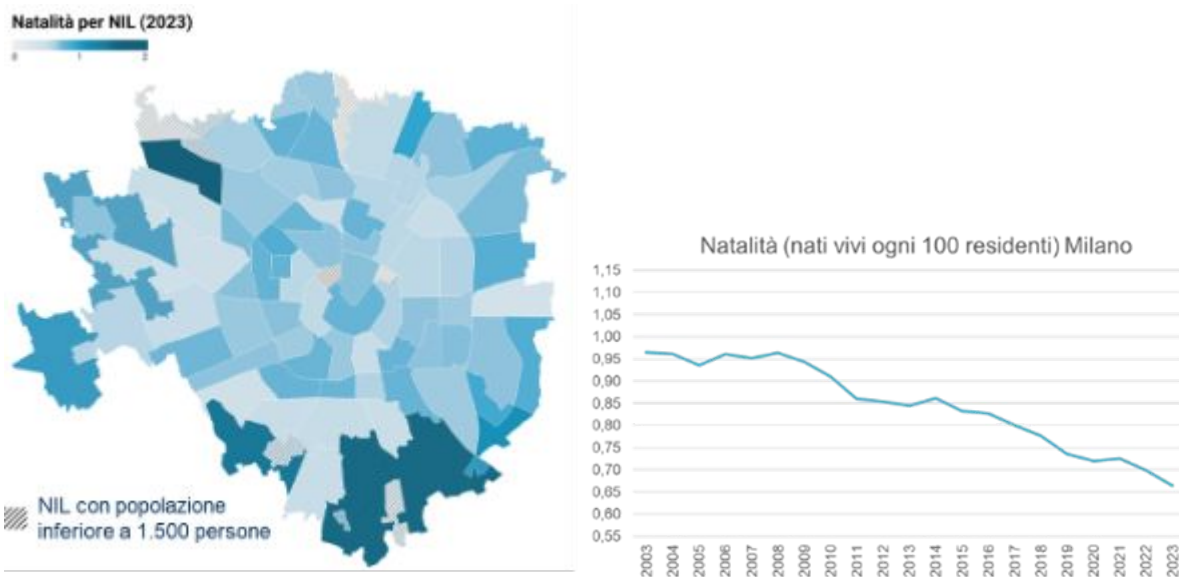
L'evoluzione delle strutture familiari, con l'aumento costante di nuclei monocomponente sia tra chi ha già più di 65 anni che tra i più giovani, non rende sostenibile l'attuale impostazione familistica del sistema di cura (Figura 3). La composizione dei nuclei familiari ha infatti subito trasformazioni profonde nel tempo, e la percentuale di persone che vivono da sole è passata dal 45% nel 2003 al 57% nel 2023. Questo dato riflette l'aumento del numero di persone celibi/nubili, passato dal 40,2% nel 2003 al 50,0% nel 2023, e delle persone divorziate, passato dal 2,9% nel 2003 al 4,4% nel 2023 (Comune di Milano, 2025a). Infine, si osserva anche un costante calo del tasso di natalità (Figura 4).

Figura 3. Famiglie monocomponenti



Elaborazione su dati Comune di Milano (2025)

Figura 4. Natalità



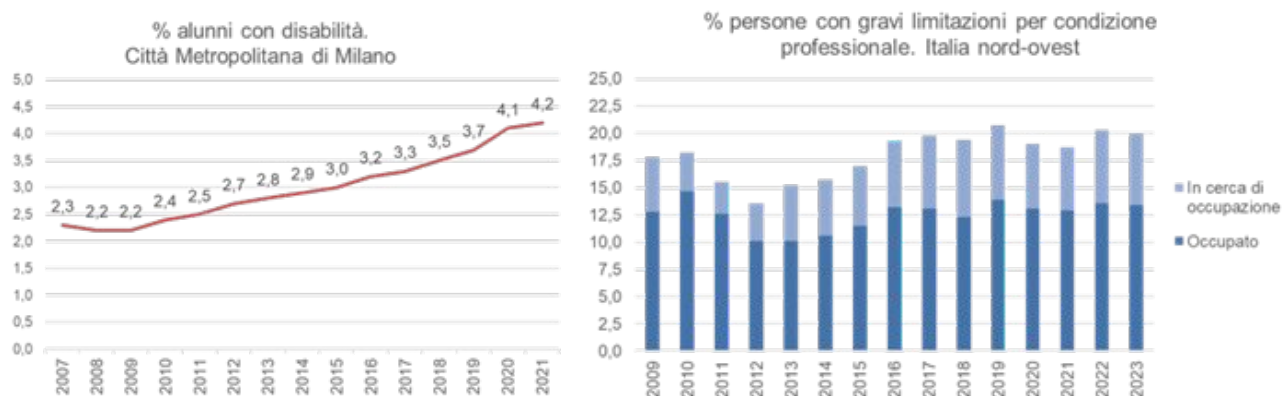
Elaborazione su dati Comune di Milano (2025)

2.2.2 Evoluzione dei percorsi di vita delle persone con disabilità

Alla luce dei dati demografici, si comprende come la capacità delle reti famigliari di rispondere ai bisogni di cura e assistenza si sia ridotta, con ripercussioni critiche anche sulla autonomia e la qualità della vita delle persone con disabilità. Applicando l'incidenza rilevata da ISTAT per la Lombardia (2023), è possibile stimare in circa 271.000 le persone con limitazioni nelle attività abituali, di cui 208.000 con limitazioni non gravi e 63.000 con limitazioni gravi (ISTAT, 2025b). Inoltre, adottando l'incidenza delle condizioni di disabilità per la popolazione dell'Italia nord ovest, è possibile stimare in 62.000 individui le persone con disabilità a Milano (ISTAT, 2021b). La Scuola e il mercato del lavoro sono due osservatori fondamentali per analizzare l'evoluzione dei percorsi di

vita delle persone con disabilità. Negli ultimi anni, da un lato è aumentata la percentuale di alunni con disabilità nelle Scuole della Città Metropolitana di Milano, dall'altro anche la percentuale di persone con gravi limitazioni occupate o in cerca di occupazione è aumentata (Figura 5). Nel 2023, il 20% delle persone con gravi limitazioni è infatti occupata o in cerca di occupazione (ISTAT, 2025c).

Figura 5. Percorsi di vita delle persone con disabilità



Elaborazione su dati ISTAT (2025c)

2.2.3 Salute mentale e dipendenze

La salute mentale è una condizione essenziale del benessere complessivo della persona, che coinvolge le dimensioni psicologica, emotiva, relazionale e sociale della vita quotidiana. Riguarda diverse condizioni dell'individuo ed è strettamente connessa ai numerosi altri fenomeni analizzati in questo capitolo - dai determinanti sociali e ambientali alle disuguaglianze di salute, dalle condizioni economiche ai contesti familiari e di comunità. In questa sezione vengono presentati alcuni dati utili a inquadrare i principali fenomeni in termini ampi.

I flussi informativi di Regione Lombardia sull'accesso ai servizi consentono di inferire alcune tendenze significative sull'andamento nel tempo, pre e post pandemia da Covid-19, dei disturbi neuro-psichiatrici tra le persone più giovani (11-18 anni): già ben prima dell'emergenza sanitaria del 2020-2021 si assiste ad un aumento di utenti alle diverse tipologie di servizio (ambulatori, ricoveri ospedalieri, pronto soccorso, farmaci, residenzialità, terapie) contestuale ad un progressivo aumento della complessità delle situazioni trattate, sia per i disturbi psichiatrici che neurologici (di cui sono un segnale la crescita degli accessi al pronto soccorso di persone in condizioni gravi, del numero medio di giornate di degenza ospedaliera e degli utenti con percorsi psico/farmacologici e/o di residenzialità terapeutica) e a criticità rilevanti nella intensità della presa in carico e nella continuità di cura tra ospedale e territorio. In epoca post-pandemica, gli incrementi degli accessi riguardano soprattutto il genere femminile e la classe di età 14-18 anni, in particolare per i disturbi psichiatrici; continua ad aumentare la complessità e particolarmente marcato è l'incremento dei comportamenti autolesivi e suicidari, ancora in questo caso a carico soprattutto delle femmine e della classe di età 14-18. Per quanto concerne specificamente i disturbi neurologici, il territorio di ATS Milano è, a livello regionale, tra i primi in termini di prevalenze per ricoveri ordinari di minorenni residenti in Lombardia nel 2022 (Fondazione Cariplo, 2024a).

Applicando l'incidenza rilevata da ISTAT per l'Italia nord ovest (2019), si può stimare che a Milano siano circa 48.000 le persone di 15 anni e più con disturbi depressivi (ISTAT, 2019). In generale, i dati ISTAT rivelano che l'incidenza della depressione tra le persone over65 è marcatamente maggiore tra le donne (15% contro il 7% degli uomini), specialmente tra le donne over85 (20% contro il 10% degli uomini). Questo dato va letto anche alla luce della composizione demografica precedentemente esposta che vede un numero di donne over65 sole significativamente maggiore rispetto agli uomini over65. Molti disturbi psichici insorgono già in adolescenza e

tendono a persistere o riemergere nell'età adulta, influenzando il percorso formativo, lavorativo e relazionale delle persone.

Anche nell'ambito della psichiatria degli adulti si osserva un incremento della domanda di cura e della complessità clinica, fenomeno accentuato negli ultimi anni dalle conseguenze sociali, economiche e relazionali della pandemia. I servizi territoriali segnalano un aumento dei disturbi dell'umore, dei disturbi d'ansia e delle forme depressive maggiori, spesso associate a condizioni di solitudine, precarietà abitativa e lavorativa o fragilità relazionali. Parallelamente, si è accentuata la quota di utenti con disturbi psichiatrici gravi e persistenti che necessitano di interventi continuativi e integrati. In un contesto urbano come quello milanese, la densità abitativa, la mobilità e la frammentazione sociale amplificano i bisogni di prossimità, continuità terapeutica e integrazione sociosanitaria, rendendo sempre più strategico il ruolo delle équipes multidisciplinari, delle reti territoriali e delle esperienze di co-progettazione tra istituzioni e terzo settore.

Tra i fenomeni in crescita significativa negli ultimi anni si collocano i disturbi della nutrizione e dell'alimentazione (D-NA), con un abbassamento dell'età di esordio e una maggiore incidenza tra le ragazze. Anoressia, bulimia e *binge eating* rappresentano un insieme di patologie in rapida espansione, spesso connesse a fragilità relazionali, pressione estetica e utilizzo dei social media.

A questo quadro si aggiunge il crescente isolamento sociale tra adolescenti, accentuato dalla digitalizzazione delle relazioni e dalle esperienze di chiusura durante la pandemia. Sempre più giovani manifestano difficoltà a riprendere contatti reali, a frequentare ambienti collettivi e a gestire il confronto con i pari. Questo fenomeno, spesso invisibile, rappresenta una delle tendenze più critiche del periodo post-pandemico.

Un altro trend in aumento riguarda il binge drinking, ossia il consumo episodico eccessivo di alcol, soprattutto tra giovani e giovani adulti. Questo comportamento, spesso legato alla ricerca di appartenenza o alla gestione delle emozioni, espone a rischi acuti per la salute fisica e mentale e, in prospettiva, a forme di dipendenza.

La solitudine costituisce infine una delle dimensioni più allarmanti del disagio contemporaneo. È sempre più riconosciuta come un determinante strutturale della salute mentale, capace di influenzare l'insorgenza di disturbi depressivi, ansia e declino cognitivo. Nelle grandi città, dove cresce il numero di persone che vivono sole e diminuiscono i legami di prossimità, l'isolamento sociale si configura come una vera e propria emergenza di salute pubblica.

La salute mentale risente inoltre in modo marcato delle disuguaglianze socio-economiche: povertà, precarietà lavorativa, esclusione abitativa e isolamento sociale rappresentano fattori di rischio che incidono sulla comparsa e sull'andamento dei disturbi psichici. Le persone che vivono in condizioni di maggiore vulnerabilità socio-economica non solo presentano un rischio più elevato di disagio psicologico, ma incontrano anche maggiori difficoltà di accesso ai servizi e di continuità nelle cure.

Un quadro specifico riguarda invece le persone in carico ai servizi per le dipendenze nel territorio di ATS Milano. Nel 2023 risultano complessivamente circa 8.000 utenti, di cui 415 minorenni (sotto i 19 anni), prevalentemente maschi (347). La fascia d'età più rappresentata è quella tra i 35 e i 49 anni (37% del totale), seguita dagli over 50(32%) e dagli under 35 (31%). In generale, l'84% degli utenti è di sesso maschile, e la domanda di aiuto più frequente riguarda le tossicodipendenze da sostanze illecite, che costituiscono circa il 75% delle richieste primarie di presa in carico.

Un'attenzione crescente riguarda il gioco d'azzardo patologico, che rappresenta oggi una delle forme più diffuse di dipendenza non da sostanza. Il fenomeno interessa sia le fasce giovanili, sempre più esposte al gioco online e alle scommesse digitali, sia le persone anziane, spesso coinvolte in forme di gioco solitario come slot machine e gratta e vinci. Si tratta di un comportamento che può generare gravi conseguenze economiche, relazionali e psicologiche, in particolare tra chi vive condizioni di isolamento, fragilità o solitudine. L'età avanzata, la perdita di relazioni significative e l'accesso facilitato a strumenti di gioco rendono questa forma di dipendenza una problematica sociale di primo piano anche sul territorio lombardo e milanese. Accanto al gioco d'azzardo, emergono nuove dipendenze comportamentali legate all'uso compulsivo di tecnologie, videogiochi e social network. Pur con dati ancora frammentari, si tratta di fenomeni in crescita, soprattutto tra gli

adolescenti, che evidenziano la necessità di un impegno costante nella prevenzione territoriale, nell'educazione digitale e nella presa in carico integrata tra servizi sanitari, sociali e scolastici.

2.3 Disuguaglianze, accesso ai servizi e sfide dell'inclusione e dell'equità

Milano affronta sfide rilevanti nel garantire equità nell'accesso ai servizi e alle opportunità. I dati mostrano disuguaglianze persistenti in ambito educativo, nell'integrazione delle persone con background migratorio e nella distribuzione dei servizi, con evidenti pattern territoriali che tendono a rafforzare le disuguaglianze sociali esistenti.

2.3.1 La popolazione con cittadinanza diversa da quella italiana a Milano

I flussi migratori hanno modificato profondamente la composizione sociale cittadina: i residenti con cittadinanza diversa da quella italiana nel Comune di Milano sono triplicati in vent'anni (Comune di Milano, 2025a), passando da 108.289 nel 2003 a 301.149 nel 2023 (pari al 21% della popolazione residente). A questi si sommano i cittadini che ogni anno ottengono la cittadinanza italiana (circa 9.000-10.000). Le prime dieci nazionalità per numero di residenti – Filippine, Egitto, Cina, Sri Lanka, Perù, Romania, Ecuador, Bangladesh, Ucraina, Marocco – rappresentano comunità diverse, con bisogni e dinamiche di integrazione peculiari, che richiedono competenze e interventi in grado di tenerne conto. Anche la composizione per fasce d'età della popolazione con nazionalità diverse da quella italiana è mutata negli ultimi 20 anni, con un aumento della quota relativa di adulti e anziani rispetto a giovani e minori (Tabella 1).

Tabella 1. Popolazione con cittadinanza diversa da quella italiana per età

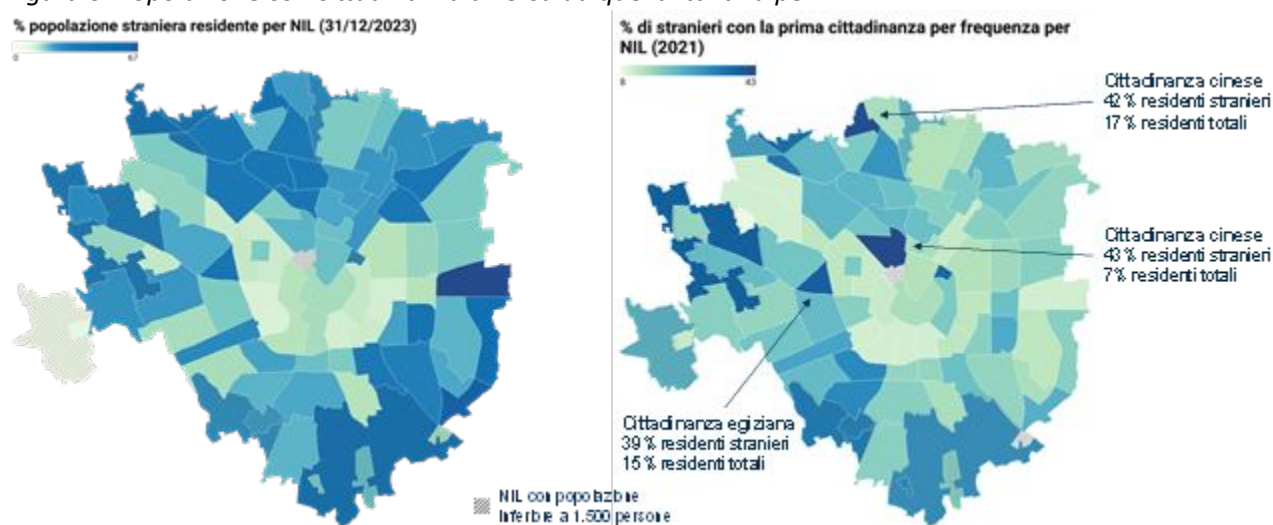
Popolazione con cittadinanza diversa da quella italiana per classi di età a Milano (%)			
Età	2003	2013	2023
0-2 anni	5,40%	3,70%	2,00%
3-5 anni	4,50%	3,70%	2,60%
6-10 anni	5,30%	5,60%	5,10%
11-13 anni	2,70%	2,90%	2,90%
14-18 anni	3,80%	4,30%	4,70%
19-24 anni	6,20%	6,40%	6,30%
25-34 anni	26,50%	21,40%	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%

Elaborazione su Comune di Milano (2025)

La distribuzione spaziale dei residenti con cittadinanza diversa da quella italiana mostra concentrazioni in specifici quartieri, siti nelle zone più periferiche della Città (Comune di Milano, 2025a). La (Figura 6) mostra il profondo radicamento di alcune nazionalità (es. cinese ed egiziana), che in alcune zone risultano largamente maggioritarie rispetto alle altre.

Figura 6. Popolazione con cittadinanza diversa da quella italiana per NIL



Elaborazione su dati Comune di Milano (2025)

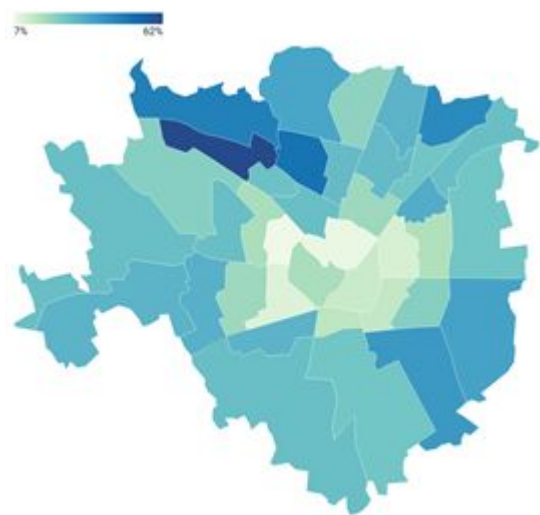
2.3.2 La disuguaglianza e le persone giovani a Milano

Risulta necessario osservare come alcune specificità demografiche siano connesse alle disuguaglianze nella città di Milano. In particolare, le disuguaglianze nell'accesso alle diverse opportunità risultano incidere in modo significativo su persone minori o giovani, con rilevanti conseguenze sui percorsi di vita successivi. Il progetto "QuBi - La ricetta contro la povertà infantile"¹ ha identificato 19.703 bambini in condizione povertà materiale residenti a Milano, basandosi sull'appartenenza a famiglie che beneficiano di almeno una misura pubblica di sostegno al reddito (Fondazione Cariplo, 2024b).

La scuola è un ambito di osservazione esemplificativo delle diverse modalità con cui si manifestano possibili forme di disuguaglianza nell'accesso ai servizi per le persone minori. Un primo punto di attenzione riguarda i risultati scolastici: il 32% degli studenti di terza media ottiene risultati al di sotto della soglia minima attesa (livelli 1 e 2) nei test Invalsi di lingua italiana (Openpolis, 2024). Inoltre, la cittadinanza diversa da quella italiana e la condizione socioeconomica di alunni e alunne rimangono fonte di disparità nei punteggi Invalsi (Fondazione ISMU, 2022). Analogamente, i quartieri più periferici sono caratterizzati da più alti livelli di dispersione implicita, cioè la percentuale di studentesse e studenti che pur avendo completato il percorso scolastico (diploma di scuola secondaria di secondo grado) non hanno competenze di base adeguate, con il picco del 24% nei quartieri sud-est della città a fronte della media comunale del 7,3% (INVALSI, 2024).

Il secondo ambito di osservazione attiene alla segregazione per nazionalità cui si assiste in diverse zone della città, con una forte concentrazione di alunne e alunni con cittadinanze diverse da quella italiana nelle scuole delle zone periferiche (Figura 7).

Figura 7. % alunni di scuole primarie e secondarie con cittadinanza diversa da quella italiana per CAP (a.s. 2022/2023)

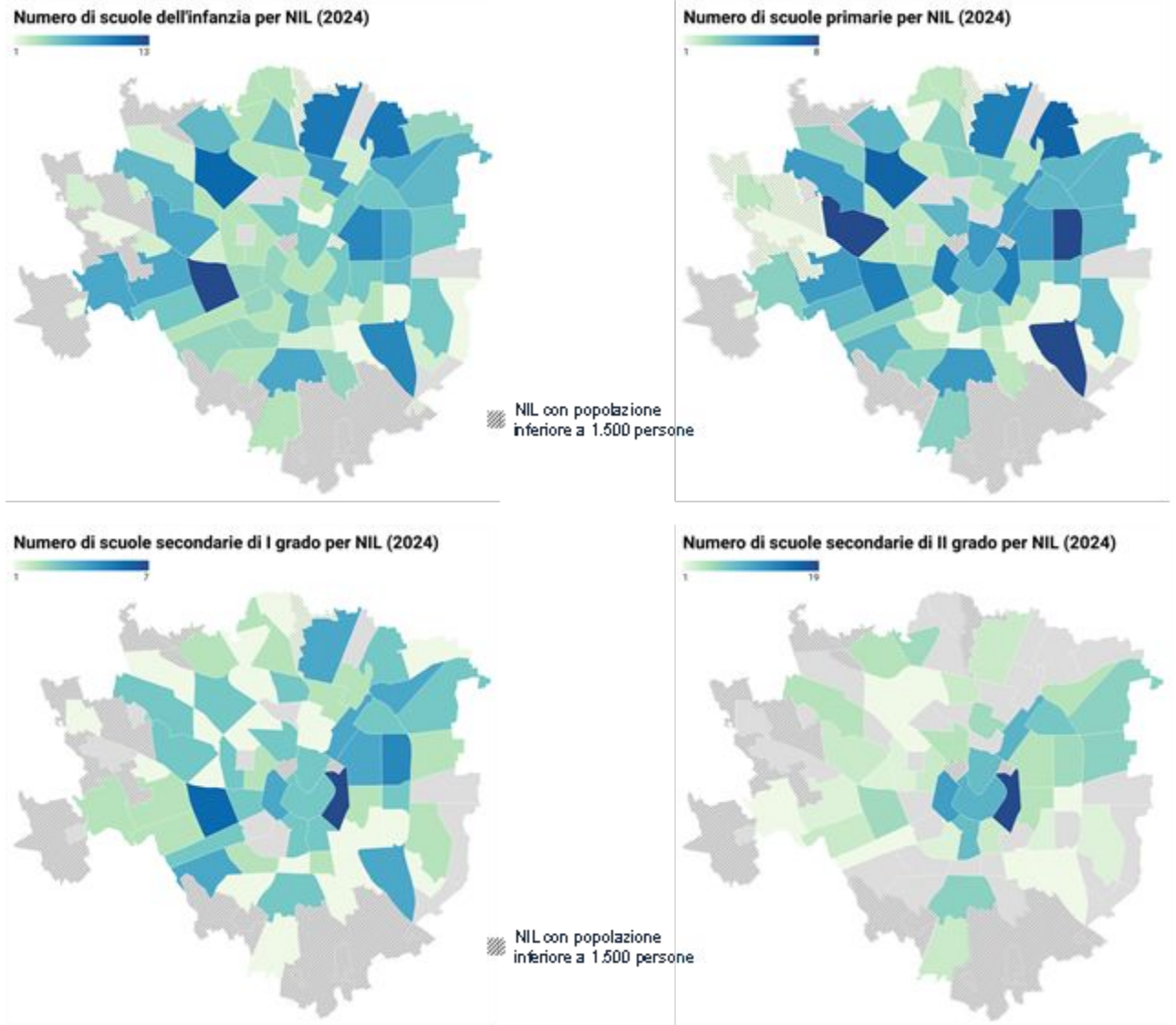


Elaborazione su dati MIM - Portale Unico dei Dati della Scuola

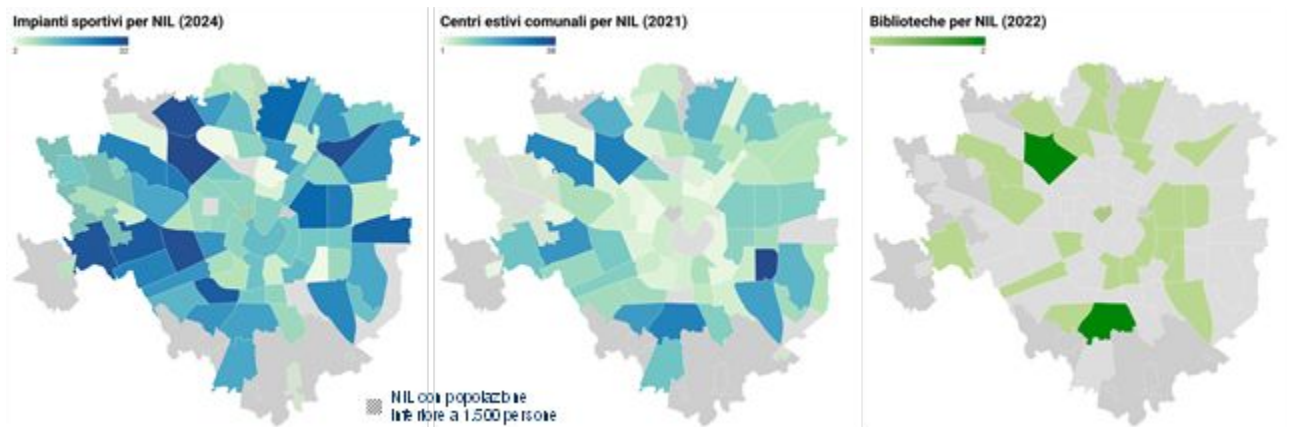
A questo contribuisce anche la distribuzione territoriale delle strutture scolastiche, che risulta disomogenea, con accessi differenziati all'educazione a seconda del quartiere. Analogamente, anche l'accesso a strutture sociali e culturali – centri sportivi, centri estivi, biblioteche – risente di forti squilibri territoriali, impattando le opportunità di sviluppo dei più giovani (Figura 8).

Il fenomeno delle persone giovani NEET (persone tra i 15 e i 29 anni che non lavorano e non studiano) permette di osservare alcune implicazioni di medio periodo delle disuguaglianze scolastiche nei primi anni di vita delle persone. Il dato è in miglioramento: la provincia di Milano è tra le 15 migliori in Italia, con una percentuale pari a 9,6 sul totale dei giovani tra i 15 e i 29 anni (dato 2023, 14° provincia), in miglioramento rispetto al quinquennio precedente (14% nel 2018, con un picco di 19,4% nel 2021) (ISTAT, 2025d). Ciò nondimeno, si tratta del 10% di questa fascia di popolazione che rimane al di fuori del circuito scolastico e lavorativo, con il rischio di cronicizzare la situazione e di acuirne le implicazioni sociali. Inoltre, risulta opportuno evidenziare le profonde differenze rispetto alla cittadinanza e al genere (ISTAT, 2025d). Infatti, osservando i dati per l'Italia Nord-ovest al 2024, a fronte di un dato medio del 10% delle persone tra i 15 e i 29 anni, le persone con cittadinanza diversa da quella italiana non occupate né in formazione risultavano il 20% contro il 9% delle persone con cittadinanza italiana. Allo stesso modo, le donne tra i 15 e i 29 anni non occupate né in formazione risultavano l'11% contro il 9% degli uomini. L'intersezione tra queste due caratteristiche risulta ancor più grave: il 31% delle donne tra i 15 e i 29 anni con cittadinanza diversa da quella italiana risulta non occupata né in formazione.

Figura 8. Disuguaglianze per la popolazione giovane



Elaborazione su dati Comune di Milano (2025)



Elaborazione su dati Comune di Milano (2025)

2.3.3 Discriminazioni e violazione dei diritti

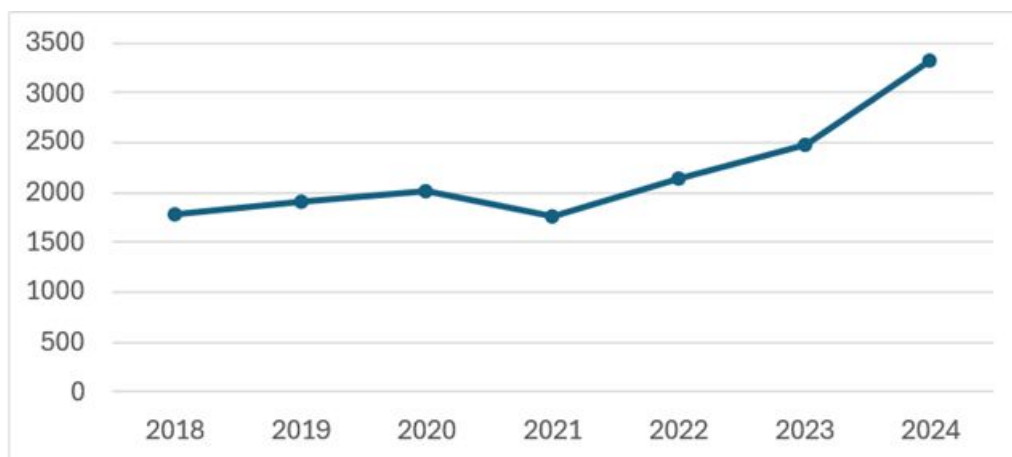
Persistono fenomeni di discriminazione e violazione dei diritti, legati a nazionalità, genere e condizione socio-economica. Tuttavia, solo alcuni di questi trovano una rappresentazione nei dati. Infatti, come riporta il Piano di prevenzione e contrasto delle discriminazioni, esiste una differenza incommensurabile tra i casi visibili di discriminazione e la portata reale del fenomeno (Comune di Milano, 2025b). Il fenomeno delle discriminazioni è trasversale e può interessare diverse caratteristiche della persona, quali la condizione di disabilità, l'età, la cittadinanza e il fattore etnico razziale, il genere, l'appartenenza alla comunità LGBTQ+, il credo religioso o le convinzioni personali. Alcuni dati a disposizione sono trattati nel menzionato Piano di prevenzione e contrasto delle discriminazioni del Comune di Milano a cui si rimanda per una trattazione più approfondita e completa.

Tra le forme di violazione dei diritti umani, la violenza contro le donne rimane un tema centrale. Secondo i dati della Rete antiviolenza del Comune di Milano^[1] nel 2024 oltre 3.300 donne si sono rivolte a un centro antiviolenza del circuito, numero in crescita rispetto agli anni precedenti (figura 9a) così come lo sono le denunce di violenza sessuale (figura 9b), ad indicare una progressiva emersione del fenomeno. La Rete fornisce preziosi dettagli sulle donne che accedono ai centri antiviolenza: per il 60% sono italiane e non necessariamente risiedono nel Comune di Milano (il 30% infatti vive in altre città). Solo metà delle donne si percepisce autonoma dal punto di vista economico, mentre il 15% e il 35% si percepisce rispettivamente parzialmente autonoma o non autonoma, condizioni per cui risulta fondamentale attivare ulteriori servizi a supporto. Per quanto riguarda l'autore di violenza, nell'80% dei casi il maltrattante è, o è stato, in una relazione intima con la donna: nel 62% delle situazioni il maltrattante è il coniuge, il convivente o il fidanzato, mentre nel 18% dei casi è l'ex coniuge, ex convivente o ex fidanzato. Nella maggior parte delle situazioni è presente la violenza psicologica (83%) e a seguire la violenza fisica (66%). Il 28% delle donne subisce, invece, violenza sessuale – tipologia di violenza che risulta più difficile da riconoscere se all'interno di una relazione. Allo stesso modo, risulta difficile il riconoscimento della violenza economica, raccontata dal 22% delle donne che si rivolgono ai centri milanesi. Infine, lo stalking riguarda il 14% delle donne. Il Tribunale di Milano fornisce ulteriori indicazioni relative ai processi per reati orientati al genere: nel 2023 sono state 930 le sentenze totali, di cui il 53% di condanna (Tribunale di Milano, 2023). Degli imputati il 92% sono uomini e il 60% persone con cittadinanza italiana. Fra le persone offese, il 73% sono persone con cittadinanza italiana.

^[1] <https://www.reteantiviolenzamilano.it/>

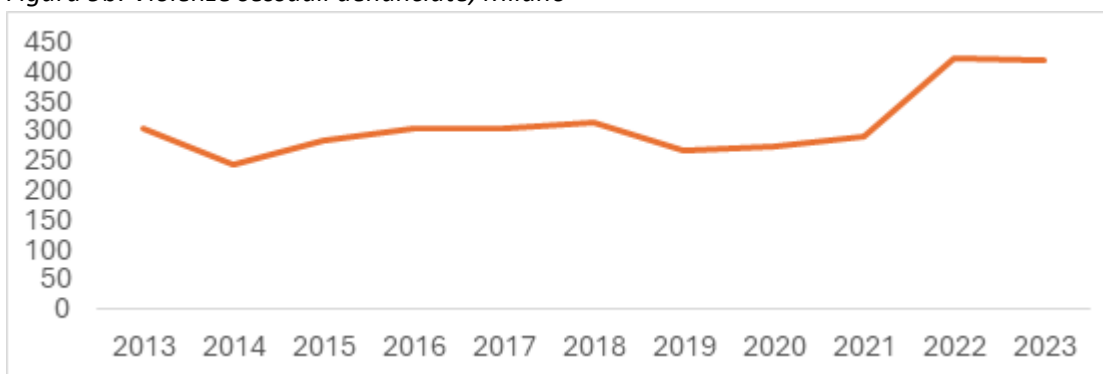
Permangono significativi i fenomeni di discriminazione retributiva legati al genere, oltre che all'origine e all'età, rappresentati nella sezione successiva.

Figura 9a. Donne che si sono rivolte a un centro antiviolenza, Milano



Elaborazione su dati Rete antiviolenza del Comune di Milano (più anni)

Figura 9b. Violenze sessuali denunciate, Milano



Elaborazione su dati Comune di Milano (2025)

Città e fragilità sociali

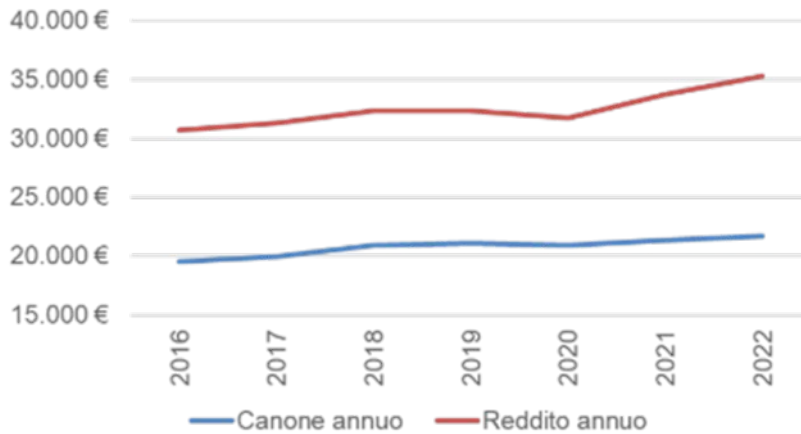
Milano, come diverse città europee, vive la tensione tra sviluppo economico e rischio di espulsione delle fasce più fragili della popolazione, che può acuire le disuguaglianze esistenti, con effetti evidenti su accessibilità abitativa e condizioni occupazionali.

La crescente inaccessibilità della casa

Tra le cause più rilevanti di fragilità sociale, il tema dell'*abbordabilità* della casa è una questione centrale. Tale fenomeno coinvolge trasversalmente sia le persone in condizione di più marcata condizione di fragilità economica che, in maniera crescente, le persone della cosiddetta "zona grigia", ossia lavoratori e lavoratrici il cui reddito è simultaneamente troppo alto per accedere a un alloggio di edilizia residenziale pubblica (ERP) e troppo basso per potersi permettere una casa sul mercato. Rispetto a questo secondo caso, nel 2022 il costo medio del canone di locazione di una abitazione di 100 metri quadri in zona semicentrale incideva per oltre il 60% del reddito medio dichiarato a Milano (IlSole24Ore, 2023), ben oltre la soglia di *abbordabilità*, convenzionalmente fissata al 30% (Figura 10). Inoltre, nel 2021 una persona impiegata con reddito medio a Milano nel 2021 poteva permettersi di acquistare un alloggio di massimo 31mq, o 42mq in affitto (Politecnico di Milano, 2023). In questo contesto, l'ERP rimane l'unica risposta capillare per le persone più povere, con un reddito medio per capita di inquiline e inquilini pari a €9.500 all'anno (Saporito, Perobelli, Bricocoli, 2024).

Nonostante Milano disponga di un patrimonio ERP estremamente vasto, con oltre 60.000 alloggi disponibili, le liste di attesa contano migliaia di nuclei familiari, segnalando la grande pressione abitativa presente in Città.

Figura 10. Canoni medi di locazione (100mq in zona semicentrale) e reddito netto medio pro capite, Milano (2016-2022)

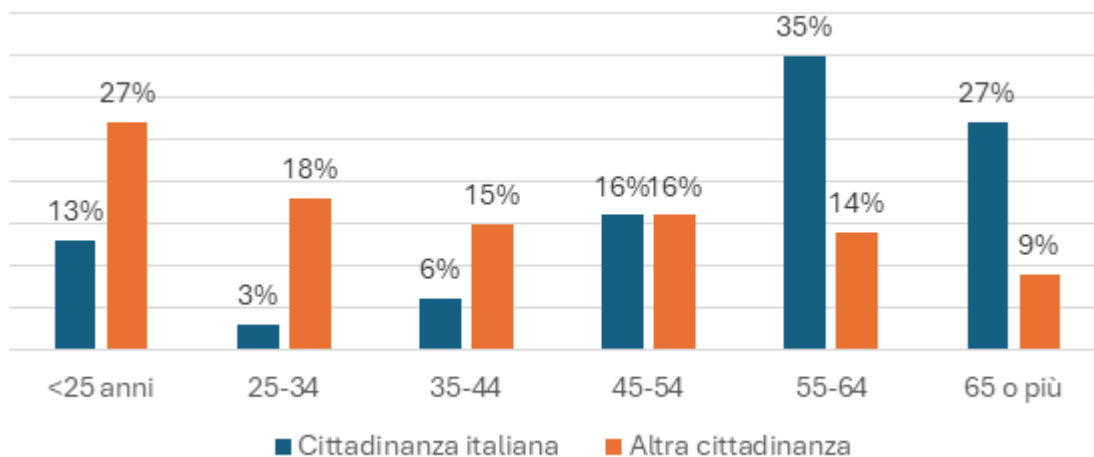


Elaborazione su dati IISole24Ore (2023) e InTwig (2024)

Una condizione di fragilità economica e sociale ancora più severa riguarda le persone senza dimora, recentemente analizzata nell'indagine RaccontamiFondazione Ing. Rodolfo Debenedetti, (2024). Dal 2013, sono aumentate le persone con cittadinanza diversa da quella italiana tra le persone senza dimora, le quali si concentrano in centri di accoglienza se con permesso di soggiorno e in strada in assenza. Ciò segnala quanto, e come, oggi grave marginalizzazione e percorsi migratori siano intrecciati, determinando nuove condizioni di bisogno e specificità, ad esempio in riferimento all'età (le persone senza dimora con cittadinanza italiana sono prevalentemente over55, quelle con background migratorio sono prevalentemente under45 - Figura 11). Tra il 2008 e il 2024 è anche aumentata la percentuale di donne tra le persone senza dimora, evidenziando primi segnali di altri cambiamenti del fenomeno.

Diverse sono le cause della condizione di grave marginalità: dallo sfratto alla perdita/assenza di lavoro, da problemi nelle relazioni a problemi di salute/dipendenze a precedenti detentivi; ma oggi soprattutto essa è determinata dall'assenza di percorsi di migrazione regolati entro sistemi di prima accoglienza e integrazione efficaci.

Figura 11. Persone senza dimora per classi di età e cittadinanza, Milano (2024)

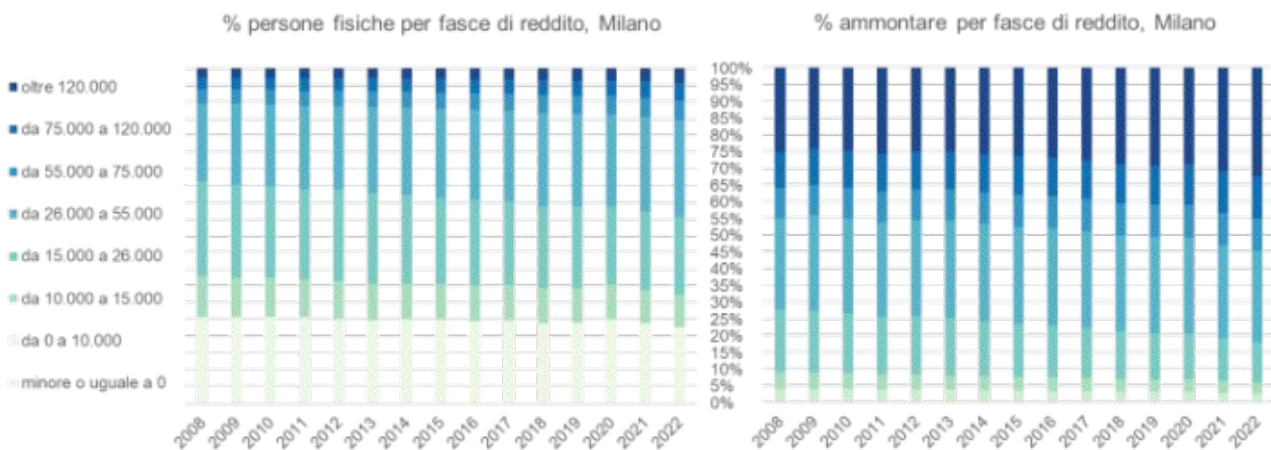


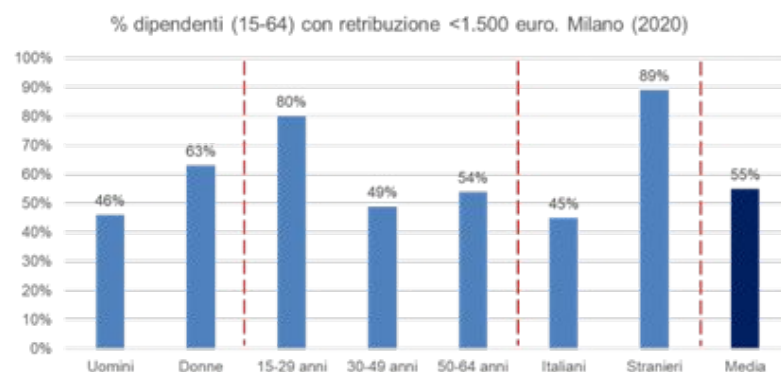
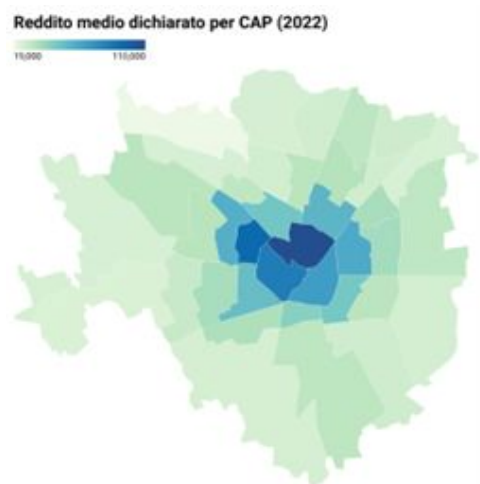
Elaborazione su dati Fondazione Ing. Rodolfo Debenedetti (2024)

Dinamiche in atto nel mercato del lavoro e implicazioni sulle fragilità

Sulle disuguaglianze dell'*abbordabilità* delle soluzioni abitative incidono di riflesso le disuguaglianze sul mercato del lavoro e di reddito (Figura 12). I dati delle dichiarazioni IRPEF consentono di verificare la distribuzione geografica dei redditi medi dichiarati per CAP: a fronte di un reddito medio dichiarato pro capite pari a 39.100 € nel 2022, si osserva una forbice molto ampia tra diversi quartieri. Se nel centro città il reddito medio è pari a 108.000 €, il valore minimo è pari 19.614€ nelle zone più periferiche (Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2025). Inoltre, se nel 2020 in media il 55% delle lavoratrici e dei lavoratori dipendenti ha percepito una retribuzione inferiore a 1.500 euro mensili, la percentuale è superiore alla media per le persone di genere femminile (il 63% delle lavoratrici contro il 46% dei lavoratori). Allo stesso modo, la percentuale è superiore alla media anche per le persone giovani e per le persone con cittadinanza diversa da quella italiana, illustrando la frequente intersezionalità tra diverse dimensioni di disuguaglianza (Comune di Milano, 2025a). Infine, è importante rilevare come l'ammontare totale dei redditi si distribuisca per fascia di reddito: nel 2022 le persone con dichiarazioni superiori a 120.000 € rappresentano il 4,3% dei dichiaranti, ma percepiscono il 32,7% dell'ammontare totale dei redditi, al contrario le persone con dichiarazioni fino a 55.000 € rappresentano l'84,5% dei dichiaranti, ma percepiscono solamente il 45,2% dell'ammontare totale dei redditi (Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2025). Il tema dell'equità delle retribuzioni è particolarmente critico in riferimento ai servizi alla persona e di cura, settore in cui le lavoratrici rappresentano la maggioranza della forza lavoro (OCSE, 2023). Ad esempio, in Italia nel 2021, nel settore socio-sanitario a fronte di una RAL media pari a 23.391 € si registrava una carenza del 7% di operatrici e operatori OSS/ASA (CERGAS SDA Bocconi, 2023), valore destinato a essere più elevato a Milano a fronte di un maggiore costo della vita.

Figura 12. Disuguaglianze di reddito





Elaborazione su dati Ministero dell'Economia e delle Finanze (2025) e Comune di Milano (2025)

Riferimenti e fonti

CERGAS SDA Bocconi (2023). 5° Rapporto Osservatorio Long Term Care
 CERGAS SDA Bocconi (2025). 7° Rapporto Osservatorio Long Term Care
 CNEL (2024). Il valore sociale del caregiver
 Comune di Milano (2025a). Milano statistica
 Comune di Milano (2025b). Piano di prevenzione e contrasto delle discriminazione del Comune di Milano
 Fondazione Cariplo (2024a). Neurosviluppo, salute mentale e benessere psicologico di bambini e adolescenti in Lombardia 2015-2022
 Fondazione Cariplo (2024b). La nuova sfida di QuBi: diventare patrimonio di Milano
 Fondazione Ing. Rodolfo Debenedetti (2024). racCONTAMI2024. 5° Rilevazione dei Senza Dimora di Milano
 Fondazione ISMU (2022). Affrontare la dispersione scolastica in un contesto (post)pandemico
 Fondazione Ravasi Garzanti (2024). Meglio a casa?
 IlSole24Ore (2023). Qualità della vita
 InTwig (2024). Reddito pro capite degli italiani
 INVALSI (2024). Il percorso scolastico degli allievi con risultati elevati al termine della scuola secondaria di primo grado in relazione al contesto socio-economico-culturale di provenienza
 ISTAT (2019). Disabilità in cifre
 ISTAT (2021a). Indagine europea sulla salute
 ISTAT (2021b). Audizione dell'Istat presso il Comitato Tecnico Scientifico dell'Osservatorio Nazionale sulla condizione delle persone con disabilità
 ISTAT (2022). Le condizioni di salute della popolazione anziana in Italia
 ISTAT (2025a). Popolazione residente
 ISTAT (2025b). Indagine multiscopo sulle famiglie: aspetti della vita quotidiana
 ISTAT (2025c). Disabilità in cifre

ISTAT (2025d). Rilevazione sulle Forze di lavoro

Ministero dell'Economia e delle Finanze (2025). Open data Dichiarazioni

OCSE (2023). Beyond Applause? Improving Working Conditions in Long-Term Care

Openopolis (2024). Osservatorio povertà educativa – Con i Bambini, A.S. 2021/22

Politecnico di Milano (2023). Primo rapporto di ricerca OCA sull'abbordabilità della casa

Saporito, R., Perobelli, E., Bricocoli, M. (2024). La gestione strategica dei servizi abitativi. Egea: Milano

Tribunale di Milano (2023). Dati su processi per reati orientati dal genere (artt. 572, 612 bis, 609 bis e octies c.p.) aggiornati al 31/10/2023 e comparati con anni 2021 e 2022

CAPITOLO 3: IL WELFARE E I SUOI PROTAGONISTI: LA CITTÀ DI MILANO RILETTA ATTRAVERSO GLI OCCHI DI CHI OPERA IL WELFARE

3.1 Perché allargare lo sguardo e avviare un processo di ascolto e partecipazione?

Coerentemente al percorso descritto nel primo capitolo, questo capitolo evidenzia le elaborazioni delle questioni strategiche, frutto delle discussioni delle analisi dei dati e delle evidenze che raccontano i trend in corso nella Città di Milano e che caratterizzano il sistema di welfare milanese, ed è un percorso discusso e condiviso sin dalla sua ideazione con il Forum del Terzo Settore.

Oltre al riferimento ai dati, già richiamato nel capitolo precedente, le discussioni hanno attinto anche allo sguardo di numerosi soggetti che sono parte del sistema di welfare, che lo animano e che ne osservano sia i bisogni fondanti che le risposte messe in atto. Il loro è uno sguardo prezioso, informato e strategico, perché consente di integrare la prospettiva sui fenomeni che attraversano la città con quella sulle risposte e sui servizi che la città mette in campo, partendo dalla considerazione che Milano è un sistema complesso e plurale.

Questo sguardo è stato raccolto grazie a diversi strumenti di ascolto e confronto, quali interviste – che hanno reso possibile arricchire le analisi dei dati desk con le prospettive offerte da esperte ed esperti – e momenti partecipati di confronto con le protagoniste e i protagonisti del welfare cittadino – attraverso il dialogo con le Elevate Qualificazioni della Direzione Welfare e Salute e con numerosi ETS e attori pubblici e privati del welfare milanese. Milano è una città estremamente eterogenea, abitata, vissuta e attraversata da persone che hanno caratteristiche socioeconomiche differenti, esprimono bisogni complessi e in continuo cambiamento, adottano modalità di fruizione degli spazi urbani radicalmente diverse e, a volte, conflittuali. Ragionare sulla programmazione delle politiche della città e delle risorse cittadine che operano per il welfare locale significa guardare Milano e allo stesso tempo guardare oltre Milano, e significa soprattutto dotarsi di strumenti di ascolto in grado di accogliere punti di vista plurali, divergenti e potenzialmente contraddittori.

È dunque naturale considerare il percorso che ha portato al Piano di Sviluppo del Welfare come il risultato di un percorso di ascolto in più direzioni, che allo stesso tempo si basa su ed è propedeutico alla attivazione di interazioni tra l'attore pubblico (con un ruolo di regia e di indirizzo strategico), il privato sociale (nella sua pluralità e complessità, ma anche nella parzialità degli interessi in gioco), e altri enti istituzionali al di fuori del Comune di Milano e dell'Assessorato Welfare e Salute (nella logica di allargare il perimetro della co-programmazione verso altre istituzioni, o altre Direzioni del Comune di Milano, competenti in materia di welfare). Le proposte contenute nel Piano di Sviluppo del Welfare si rivolgono quindi alla città nella sua interezza, e nascono dall'ascolto, con modi e attività diverse, della città stessa.

Il tentativo di rendere questo ascolto un atto concreto ha portato a disegnare un processo di lavoro lungo e articolato, condiviso e supervisionato dall'Assessorato e dalle Direzioni che lo compongono, che prevedesse diversi passaggi di approfondimento e di confronto, di critica e di validazione, sia pubblici (allargati alla partecipazione degli stakeholder della città), sia in forma ristretta (internamente al gruppo di lavoro composto dai Direttori).

Ulteriori elementi di ascolto e apertura a prospettive ampie e cittadine hanno riguardato due esigenze, apparentemente contraddittorie del Piano di Sviluppo del Welfare, ovvero il volersi mettere in relazione sia con il passato che il futuro. Da un lato, serviva sostenere una continuità e una coerenza con il precedente ciclo di programmazione, aggiornandolo ed arricchendolo di prospettive attuali e contemporanee; dall'altro, si è tentato di rispondere ad alcune questioni storicamente presenti in città, ma evolute e a rischio di cronicizzazione. L'elemento di continuità del Piano di Sviluppo del Welfare riguarda i 10 capisaldi individuati nel piano precedente, rispetto ai quali si è discusso di come renderli più attuali e rispondenti alle nuove sfide che la

città si trova ad affrontare (si veda il Capitolo 2 “La città di Milano: trasformazioni in corso e prospettive sul welfare cittadino”). Pensiamo, ad esempio,

- a come si sono evolute negli ultimi anni le esperienze di welfare territoriale e le reti che le sostengono (es.: reti cittadine Qubì e Case di Quartiere)
- a come si sono consolidati luoghi e dispositivi di governo delle politiche che hanno sostenuto e stanno sostenendo una strategia cittadina di ricomposizione della domanda e dell’offerta di servizi (es.: capitolo 6 sulla governance)
- a come si è rafforzato il welfare di comunità, attraverso una strategia di diffusione dei punti di accesso ai servizi in tutta la città

3.2 Un confronto preliminare a partire da persone e territori

La prima fase di questo percorso di ascolto si è posta l’obiettivo di arricchire, attraverso lo strumento qualitativo dell’intervista, la lettura dei trend e dei fenomeni della città descritti nel capitolo 2 di questo documento. Per ciascuna delle tre tematiche analizzate dal punto di vista dei dati (Persone, Famiglia e Cura; Disuguaglianze, Accesso ai Servizi e Sfide dell’Inclusione e dell’Equità; Città e Fragilità Sociali) sono state coinvolte persone e organizzazioni che potessero restituire anche un punto di vista diretto e posizionato – in alcuni casi anche in modo critico – sui fenomeni descritti. Si è cercato infatti di ricomporre una visione il più possibile completa e variegata fornita dai diversi soggetti cittadini che hanno partecipato alla fase di intervista e di raccolta di pareri: ricercatori e ricercatrici, sindacati, associazioni, comitati locali e comitati di inquilini, aziende, enti del terzo settore, personale scolastico, operatori e operatrici di istituzioni sociosanitarie. Gli esiti complessivi di questo duplice processo di analisi quantitativa e qualitativa sono stati successivamente discussi in un primo momento che ha coinvolto le persone che ricoprono i ruoli di Elevata Qualificazione del Comune di Milano. L’esito del confronto è confluito nelle riflessioni che hanno sostenuto le seguenti fasi di lavoro. In seconda battuta, l’analisi dei dati è stata sottoposta a una platea allargata composta da Enti del Terzo Settore, istituzioni sociosanitarie e da altre Direzioni del Comune di Milano, per stimolare l’emersione di ulteriori elementi rilevanti.

Dalle evidenze così raccolte, è stato possibile sintetizzare alcune questioni particolarmente rilevanti.

Le vite parallele nella città: tra dinamismo e immobilismo sociale. Le differenze tra quartieri di Milano si enfatizzano nel processo di gentrificazione, ma al contempo si assiste a un processo di omogeneizzazione interno ad alcuni quartieri (che a sua volta enfatizza i rischi sociali legati all’intersezionalità): si struttura una città di «vite parallele». Da un lato, le fasce più abbienti della popolazione e che spesso godono di patrimoni immobiliari beneficiano del dinamismo della città. Dall’altro, persone e famiglie con reddito medio-basso (spesso con background migratorio) per cui la necessità di accedere al lavoro e l’accessibilità di soluzioni abitative si rincorrono in un circolo vizioso.

Investire sulla qualità degli spazi di aggregazione e delle infrastrutture per la socialità. La qualità dell’esperienza della socialità in città e la frequenza nell’uso degli spazi di aggregazione è correlata alla qualità degli spazi. L’offerta pubblica è spesso caratterizzata da una più bassa qualità (progettuale, degli arredi e delle attrezzature) e da una maggiore carenza manutentiva rispetto all’offerta privata. Questo elemento mina alla base il principio di gratuità (e di equità) dell’esperienza sociale a Milano

Quale spazio in città per un’offerta culturale gratuita e di qualità? In riferimento a tutto ciò che non è un servizio assistenziale, di cura o di conciliazione, ma che è legato alle esperienze sociali, culturali e pedagogiche, la città di Milano presenta un’offerta ampia e variegata, la cui qualità risiede però in prevalenza nella componente privata, lasciando al pubblico un’offerta residuale e limitata. Allo stesso tempo, l’accesso a questa offerta richiede una capacità di orientarsi possibile soltanto a chi possiede determinati strumenti

Più mobilità significa più equità. La piena accessibilità e il potenziamento dell'offerta del Trasporto Pubblico Locale è garanzia di un'esperienza più inclusiva della città e dei suoi servizi. C'è un tema sia di capillarità della rete dei trasporti (zone più o meno servite), sia di frequenza del servizio (giorno/notte), come c'è anche un tema di accessibilità economica, in particolare per quelle fasce che si trovano in un'area grigia rispetto alle agevolazioni tariffarie (es. giovani sopra una certa età ma non ancora economicamente dipendenti, persone con basso reddito ma ISEE troppo elevato per la gratuità). Da questo punto di vista, la mobilità accessibile può a buon titolo rientrare tra le misure di welfare. Proprio per questa ragione, occorre valutare l'impatto economico che le infrastrutture ed i servizi di mobilità hanno sul welfare cittadino, anche per una valutazione costi/benefici delle risorse impiegate, anche per una valutazione comparativa rispetto alle altre azioni di welfare che la città può mettere in campo. **Ripensare alla città transitoria.** Il costo della vita a Milano (il cui picco è rappresentato dai costi dell'abitare) sta modificando la richiesta di servizi verso una maggiore temporaneità, legata ad alcune fasi di vita delle famiglie che risiedono a Milano per poi spostarsi altrove. Con le dovute differenze, questo discorso vale sia per soggetti migranti che provengono dall'estero, sia per nuclei familiari di origine italiana che fanno un'esperienza medio-breve della vita in città.

Quale città per chi non è residente? L'assenza di residenza indebolisce la piena esigibilità dei diritti legati ad essa. Si tratta di una questione che va osservata da due punti di vista: in riferimento ai target, con un sempre crescente ampliamento delle categorie di persone stanziali e domiciliate a Milano, che fanno parte del tessuto sociale e del sistema produttivo urbano, potenziale beneficiaria dei servizi cittadini ma senza titolo per accedervi; in riferimento alle politiche, con la residenza fittizia che è a tutti gli effetti uno strumento che prova a fornire una soluzione a questo problema. D'altro canto, abbiamo la situazione di chi usa le risorse ed i servizi della città ma che, avendo la residenza altrove, non contribuisce a sostenerne i costi attraverso la tassazione.

La gestione delle emergenze. La presa in carico delle situazioni in condizioni di grave o marcata vulnerabilità sociale ed economica è delegata a un'offerta di servizi transitori che tamponano l'emergenza senza riuscire a lavorare in modo veramente integrato. La presunzione che le fasi emergenziali siano transitorie e non strutturali, o quantomeno cicliche, inficia la progettazione di servizi che lavorino sulla continuità della presa in carico e sull'integrazione tra i diversi servizi coinvolti (es. emergenza abitativa, disabilità, scuola e servizi educativi).

Background migratorio come fattore aggravante per le condizioni di fragilità. La differenza, anche culturale, nell'utilizzo di alcuni servizi (es. offerta culturale, supporto genitoriale, prevenzione e salute mentale) è un elemento che allontana le famiglie con background migratorio dall'esperienza della città. Ignorare questo aspetto, senza mettere in campo uno sforzo significativo e ragionato in termini di risorse e competenze necessarie per colmare questo gap da parte dell'amministrazione, significa aggiungere un carico su situazioni già strutturalmente precarie e svantaggiate (in riferimento a documenti, lingua, carichi di cura, ...).

La burocratizzazione dei servizi cittadini. Milano è una città complicata, dove per orientarsi e reperire informazioni servono competenze e risorse (anche relazionali). Complessità delle procedure e formalità richieste rischiano di risultare fattori escludenti per alcune popolazioni, così come la distanza tra i servizi e le persone, per questo la pluralità dei canali di accesso a sportelli e/o servizi possono risultare fattori di inclusione per alcune popolazioni.

Le risorse isolate della longevità. L'aumento dell'aspettativa di vita si unisce a condizioni socioeconomiche generalmente migliorate, ma anche ad un aumento della frammentarietà delle reti familiari e/o a un'assenza di reti sociali. Questo incide fortemente su due bisogni che si acquiscono per le persone anziane che vivono in periferia e/o con cittadinanza diversa da quella italiana: la riagggregazione delle informazioni e di punti di contatto certi; la socializzazione e attivazione sociale. Le difficoltà si acquiscono con l'emergere di cronicità, pluripatologie e disturbi comportamentali o altri problemi di salute mentale che comportano stigma e ulteriore difficoltà di accesso ai servizi.

Il conflitto di priorità tra domanda e offerta di lavoro: la fuga del ceto medio. La polarizzazione dei redditi incide in maniera sempre più evidente sulla possibilità di abitare in città, anche per professionisti qualificati (ad es. infermieri, ricercatori). A Milano si assiste a una forza centrifuga per il ceto medio e medio-basso dovuta a un mercato del lavoro attivo, ma con retribuzioni non allineate al costo della vita. Ne risentono principalmente le persone con cittadinanza diversa da quella italiana e le famiglie con i bambini. Risulta sempre più difficile la mediazione tra domanda e offerta di lavoro.

3.3 Il confronto con le protagoniste e i protagonisti del welfare

Il passaggio successivo ha proposto una rilettura dei fenomeni della città attraverso i due elementi cardine della programmazione delle politiche: le persone e i territori. A partire da queste due prospettive, è stato possibile avviare una riflessione allargata e condivisa con gli stakeholder della città sul tema che più trasversalmente è emerso dalla fase precedente, ovvero quello delle differenze che producono e riproducono diseguaglianze. Di seguito sono riportati gli spunti che hanno dato avvio della discussione:

Cambiano le persone, cambiano le famiglie, cambiano i percorsi di vita. Come in molte altre città, la popolazione di Milano è eterogenea e si distingue per diverse caratteristiche socioeconomiche, bisogni e modalità di fruizione dello spazio urbano. Oltre a chi risiede stabilmente in città, occorre considerare anche un numero significativo di persone che la attraversa quotidianamente o vi soggiorna per un periodo definito: studentesse e studenti, pendolari di breve e lunga percorrenza, persone migranti e molte altre. Questo flusso costante contribuisce a plasmare l'identità di una città in continua evoluzione. A Milano si osserva un duplice movimento: da un lato l'arrivo di giovani professioniste e professionisti, spesso provenienti da altre regioni italiane; dall'altro la scelta di molte persone, in particolare famiglie, di trasferirsi fuori città, spostandosi nell'area metropolitana o in altre province. Questi cambiamenti, spesso rapidi, si intrecciano con le tendenze demografiche della città. I dati mostrano un aumento progressivo dei nuclei monocomponenti, più diffusi rispetto alle famiglie composte da più persone in tutte le fasce d'età, e una diminuzione della natalità. In questo contesto, la solitudine emerge come un fenomeno rilevante, con una doppia lettura: da un lato, espressione di nuovi modelli familiari e culturali; dall'altro, possibile segnale di fragilità economica, sociale e relazionale. Questo porta a riflettere sull'accessibilità dello spazio urbano: per chi è realmente accessibile la città? Quali capacità di spesa sono richieste? Quali condizioni economiche, lavorative e abitative influenzano la possibilità di viverla appieno?

Le differenze tra i territori e nei territori. Milano è una città caratterizzata da quartieri sempre più diversificati, ognuno con dinamiche sociali complesse, spesso polarizzate e in continua evoluzione. I modelli di sviluppo urbano e le trasformazioni in atto stanno ridefinendo l'equilibrio sociale: da un lato, alcune aree registrano una crescita economica significativa; dall'altro, soprattutto nelle zone periferiche, si concentrano fattori di vulnerabilità che generano disuguaglianze profonde, incidendo sulla coesione sociale e sulla qualità della vita. In questo contesto, le condizioni territoriali e le differenze legate ai profili sociali, culturali ed economici determinano disparità nell'accesso alle opportunità educative, lavorative, abitative, ricreative e culturali. Questi divari si amplificano quando più fattori di difficoltà si sovrappongono: condizioni di salute precarie, basso reddito, età, composizione familiare, status giuridico e cittadinanza. La combinazione di questi elementi può favorire o aggravare situazioni di marginalità, rendendo ancora più complesso il superamento degli ostacoli esistenti.

A partire dal dibattito collettivo che si è svolto su questi due elementi, è stato possibile isolare alcuni aspetti chiave, rilevanti per indirizzare il futuro verso un welfare dei servizi, condiviso, plurale e di comunità

- dei servizi, a servizio di tutti i cittadini e le cittadine, perché incentrato sui diritti e sui bisogni, ma anche sui desideri e sui progetti di vita delle persone. Per socializzare le condizioni individuali e sostenere la

capacità di innovazione e di flessibilità nella risposta a bisogni complessi a partire dalle esigenze dei singoli individui, oltre l'etichetta del target.

- condiviso, perché è importante rafforzare di continuo la capacità e la volontà di dare conto dell'azione istituzionale e concertata, condividere gli apprendimenti e muoversi in ottica di programma, anche grazie al sostegno dell'istituto della coprogettazione e della coprogrammazione.
- plurale, perché è necessario promuovere la ricomposizione dei diversi punti di accesso al welfare e dei servizi diffusi nella città. Orientarsi e orientare nella pluralità significa anche aumentare le possibilità di accesso al welfare, e sensibilizzare operatori e operatrici dei servizi circa le condizioni di accesso che sono, appunto, plurali. Il welfare milanese è il risultato di processi policentrici e multilivello, che abbiamo visto aprono a differenziali di opportunità e di accesso.
- di comunità, cioè in grado di sostenere e connettere le spinte di attivazione e di partecipazione delle persone comuni, non solo dei beneficiari dei servizi e dei loro famigliari. La città ha bisogno di seminare luoghi di ricomposizione delle comunità e di connessione tra le persone.

Questi elementi hanno permesso di definire sette punti sintetici emersi dall'ascolto della città, i quali sono stati successivamente discussi e validati all'interno di una giornata di lavoro con gli stakeholder della città² (si veda il Capitolo 4: "Le questioni strategiche per il welfare futuro della città").

3.4 Una sintesi per orientare le azioni prioritarie del piano di sviluppo del welfare

1. In una città dinamica, al centro di processi di cambiamento e di flussi globali, i sistemi di welfare hanno il compito di rimuovere le barriere all'esercizio dei diritti e alla realizzazione dei progetti di vita, valorizzando le opportunità e mitigando i rischi.
2. In una città che si caratterizza per differenze che diventano disuguaglianze le politiche e gli interventi di welfare hanno il compito di lavorare per ricomporre le distanze sociali, per rinnovare i legami e per generare coesione.
3. Nei processi di cambiamento della città, tra sviluppo e riqualificazione, le politiche e gli interventi di welfare riportano al centro le qualità dell'equità e della sostenibilità.
4. Gli interventi rivolti a categorie di persone che vivono condizioni di particolare criticità o particolarmente diseguali sono necessari a ripristinare condizioni di cittadinanza, ma in una città plurale occorre rafforzare gli approcci intersezionali e multidimensionali.
5. Per superare le condizioni di disuguaglianza, anche quando gli interventi di welfare si rivolgono a singole persone o a singole famiglie, sono necessari approcci che socializzino le condizioni e contribuiscano a rafforzare il tessuto e l'infrastrutturazione sociale.
6. In una città in cui le disuguaglianze si esprimono anche nel rapporto tra lavoro, reddito e condizioni di vita, vanno rafforzati gli interventi che svolgono funzioni non solo di contenimento, ma di rafforzamento delle dotazioni e delle opportunità a disposizione dei progetti di vita.
7. Le politiche e gli interventi sono fisiologicamente in ritardo rispetto ai processi di cambiamento e agli impatti generati dai flussi globali che attraversano la città. Per ridurre il ritardo vanno ricomposti i diversi sguardi, valorizzando anche i punti di vista divergenti e minoritari, e vanno rese comuni le conoscenze.
8. In una città in cui i bisogni di cura si intrecciano con le condizioni sociali, l'integrazione sociosanitaria rappresenta una direzione da perseguire con costanza. È necessaria per garantire risposte adeguate e complete a bisogni sempre più complessi. È opportuno lavorare sulla tempestività, anche in un'ottica di prevenzione, affinché l'intervento arrivi prima che la fragilità diventi cronicità.

² La giornata ha previsto l'organizzazione di quattro arene di discussione, una per ciascuna parola-chiave come definita nel Capitolo 4, ed è stata realizzata con una modalità laboratoriale presso il Polo Civico Manzoni il 20 maggio 2025.

9. L'aumento della domanda sociale e del costo della vita genera una fatica crescente in chi ogni giorno opera nei servizi sociali, educativi e sociosanitari. Un lavoro spesso invisibile, esposto a pressioni continue e segnato da una forte componente relazionale ed emotiva. In una città che si prende cura, valorizzare questo impegno significa investire nella qualità degli interventi e nella dignità professionale, superando la logica dell'emergenza e restituendo centralità al lavoro di prossimità.

CAPITOLO 4: LE QUESTIONI STRATEGICHE PER IL WELFARE FUTURO DELLA CITTÀ

L'analisi dei trend e dei fenomeni che caratterizzano Milano si è articolata attorno tre ambiti di approfondimento:

- le persone, le famiglie e la cura;
- le disuguaglianze, l'accesso ai servizi e le sfide dell'inclusione e dell'equità;
- la città e le fragilità sociali.

L'interlocuzione con la città, attraverso il confronto con gli attori che operano nel welfare, nella sfera pubblica e privata, ha evidenziato come cambiano le persone, le famiglie, i percorsi di vita, nelle differenze tra i territori della città, e dentro i territori stessi.

L'analisi, in ogni sua fase, ha rivolto il proprio sguardo alla città, non solo ai problemi che sono tradizionalmente ricondotti al welfare, né all'offerta. Sono emersi processi di trasformazione di Milano che sono molteplici, profondi e molto veloci. Sono traiettorie radicate nel tessuto sociale della città e nelle sue dinamiche demografiche ed economiche (come i temi legati all'invecchiamento della popolazione, dell'integrazione sociale, della grave emarginazione), ma allo stesso tempo sono sostenute da fenomeni nuovi che devono essere approfonditi e considerati nelle politiche di welfare (come la solitudine, il lavoro povero, la crescita delle disuguaglianze e l'aumento delle situazioni di povertà e di povertà infantile).

Di fronte a questi fenomeni e alla loro evoluzione, il welfare della città costituisce, un elemento centrale della Milano del futuro, per la costruzione di una città coesa, solidale, unita. Per rafforzare il welfare milanese dei prossimi anni è necessario individuare le questioni prioritarie su cui far convergere le energie dell'Assessorato, del Comune e della città in un sistema di rete. Spesa sociale, competenze, investimenti, coinvolgimento dei cittadini, dovranno convergere attorno ad alcune questioni condivise come prioritarie.

Le prossime pagine identificano i temi che sono emersi come prioritari dalla lettura dei dati, dal confronto interno all'Assessorato e dal confronto con esperti e stakeholders. Al termine di questo percorso, quattro sono le questioni della città attorno a cui l'Assessorato propone di definire un'agenda comune, quattro temi individuati come elementi di sintesi, per promuovere investimenti e convergenze:

- **PROTEZIONE**
- **PLURALITÀ**
- **OPPORTUNITÀ**
- **SOLITUDINI**

Ognuno di questi temi rappresenta un punto di sintesi di questioni considerate centrali per il welfare. Queste questioni richiamano una visione strategica per poter essere comprese, interpretate e affrontate nel welfare della città. Le prossime pagine descriveranno le questioni fondamentali e la visione proposta per interpretarle e affrontarle con il sistema cittadino.

Il Piano di Sviluppo del Welfare offre quindi alla città una linea strategica, una proposta di lavoro che si snoda attorno a quattro polarità fondamentali, attorno a cui costruire il welfare ambrosiano dei prossimi anni. La proposta identifica i quattro temi su cui il Comune investirà e invita la città a investire, identificandoli come punti di sintesi di un articolato e differenziato insieme di esperienze, capacità, problemi, risorse e vincoli. Attorno a questi quattro temi si snodano le potenzialità e i rischi della città, non un elenco orgoglioso di punti di forza, né una declamazione di problemi insormontabili. Un tentativo serio, rigoroso, onesto, di comprensione della città. Serio, perché riconosce l'impossibilità di affrontare ogni questione, e identifica priorità specifiche; rigoroso, perché le fonda in una analisi che ascolta le città, nei dati raccolti da differenti fonti, nelle parole di esperti e stakeholders, nel sapere esperienziale di chi ha lavorato al welfare comunale. Onesto, perché non si illude e non illude di risolvere tutti i problemi, ma propone un investimento comunitario come via per rafforzare la capacità condivisa di confrontarsi con fenomeni complessi. Serietà, onestà e rigore impongono un

tentativo di comprensione vasto della città, nelle risorse che può mettere in gioco, nelle difficoltà che la attraversano, nella funzione che una dinamica solidale, coesa e trasformativa del welfare può offrire al futuro di tutta la città, al dipanarsi delle sue potenzialità, ai cittadini che la abitano e la abiteranno.

Ognuno dei quattro temi viene presentato rispetto alle questioni che lo caratterizzano, agli obiettivi da perseguire, alle linee di azione da promuovere per affrontarlo.

4.2 Protezione

La velocità che caratterizza le trasformazioni della città costituisce un elemento distintivo di Milano. Al tempo stesso, come tutte le città che evolvono con grande intensità e rapidità, le dinamiche di esclusione si accentuano. L'attitudine a proteggere e tutelare le situazioni più fragili è un elemento costituente il capitale sociale della città, ed è culturalmente diffuso nella comunità, negli attori e negli stakeholder di Milano, che sono visibili anche ad esempio grazie alle tante iniziative di volontariato, fundraising, filantropia. La spinta a proteggere e tutelare, la cultura della solidarietà e dell'accoglienza, determinano un apparente paradosso. Operano come magneti attrattivo di diverse forme di fragilità, che si aggiungono a quelle che le trasformazioni della città determinano intrinsecamente.

I processi di trasformazione sociale e di attrazione descritti rendono lo sforzo di protezione permanente, perché fisiologicamente dinamici e continui. Si tratta, pertanto, di un pezzo di azione persistente e stabile del capitale sociale della città da valorizzare nell'identità collettiva e rendere visibile per sostenere il valore creato dal sistema di welfare cittadino.

I sistemi di protezione devono sempre più lavorare in filiera per garantire una migliore lettura del bisogno sistematico e preventivo e capacità di presa in carico, a partire dalla prima accoglienza, alla gestione dei momenti di grave vulnerabilità. Inoltre, il lavoro in filiera consente di valorizzare il potenziale delle persone, grazie all'integrazione di diverse competenze a supporto dei processi di sviluppo sociale, professionale e culturale delle persone, fino all'accompagnamento verso opportunità professionali, sociali, abitative e culturali della città. Un lavoro in filiera, capace di ricomporre i servizi strutturati per fasi del processo di protezione, può sostenere la piena valorizzazione delle risorse delle persone che vivono una condizione di emarginazione, rivitalizzando capacità, competenze e desideri.

Occorre, inoltre, 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 loro valore, per mostrare la capacità di governo dei fenomeni, l'efficacia dei servizi, la valorizzazione delle persone. Inevitabilmente vi è una "fatica" nell'esercizio collettivo della protezione. Pertanto, è sempre più importante, valorizzare e rendicontare il patrimonio di capitale sociale e istituzionale al lavoro e il grado di protezione garantito.

La capacità di Milano di essere "protettiva" si snoda attorno a quattro linee di azione:

- Migliorare la capacità di leggere e individuare i bisogni in modo sistematico e anticipatorio;
- Investire sulla intercettazione precoce e tempestiva del bisogno;
- Rafforzare l'approccio per filiera (sia verticale che orizzontale) per integrare il processo dall'accoglienza, alla valorizzazione delle risorse delle persone, fino al suo riavvicinamento alle opportunità della città;
- Sostenere la comunicazione e l'accountability per rendere visibile il valore del lavoro sociale e il grado estensivo di protezione che la città garantisce, a tutela delle persone emarginate e di tutta la collettività.

Pluralità

I bisogni sociali che Milano esprime sono eterogenei e plurali. Pertanto, la Città richiede azioni differenziate affinché a tutte e tutti possa essere garantita una risposta efficace ed equa.

Questo impone di riflettere sulle caratteristiche che devono assumere i servizi di welfare del Comune e della città per rimanere efficaci. Il principio di equità del welfare si basava sul principio "pari servizi per pari bisogni". Oggi equità vuol dire offrire servizi con caratteristiche diverse per persone con culture, 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, per garantire pari esiti a tutti. L'equità è oggi nell'uguaglianza degli esiti e non più nella standardizzazione dei servizi.

Inoltre, l'elevato grado di complessità dei fenomeni sociali comporta il rischio di creare delle «bolle di conoscenza specialistica» nella lettura dei bisogni. Al contrario, è sempre più necessario attivare processi di condivisione e continuo aggiornamento della conoscenza dei bisogni sociali, anche differenziando i canali di accesso in logiche multicanale e promuovendo i modelli di welfare di iniziativa per andare incontro ai soggetti che non riescono ad esplicitare i loro bisogni e che devono essere accompagnati verso i servizi o le esperienze più coerenti con le loro necessità.

Infine, gli interventi e i servizi devono 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. Questo diventa anche un processo straordinario di empowerment, crescita professionale e umana degli operatori, arricchiti dall'incontro con le pluralità e le necessarie diversificazioni.

Il confronto con la pluralità si snoda attorno a tre aree di azione:

- diffondere e condividere conoscenza circa le pluralità dei bisogni e dei fenomeni di trasformazione sociale;
- differenziare i servizi per renderli plurali in quanto flessibili e personalizzabili;
- investire su canali di accesso multicanale ai servizi che tengano conto delle diverse esigenze e capacità nel trasformare il bisogno in domanda.

4.3 Opportunità

Attorno al termine opportunità si dipana una delle contraddizioni più complesse della città. L'accesso alle opportunità condiziona la possibilità di crescita per le persone, e il contributo che possono offrire alla propria comunità. Milano è da tempo una città caratterizzata da una ricchezza di opportunità e lo è in modo crescente rispetto al panorama italiano. Le opportunità sono molteplici e riguardano quasi tutti gli ambiti: lavorativi, ricreativi, culturali, sportivi, aggregativi, di socializzazione, di volontariato e, in parte, financo abitative.

Tuttavia, tali opportunità sono frammentate e disperse: l'accesso può rivelarsi fortemente diseguale, in relazione alle condizioni di partenza delle persone. Le ragioni possono essere disparate, spesso legate al reddito o alla ricchezza, ma non solo: le informazioni rispetto alle opportunità non sono ugualmente disponibili per tutti gli abitanti della città, così come le competenze necessarie per poterle cogliere. Molte persone esprimono difficoltà a ricomporre il quadro di offerte, così ricco e articolato. Ci sono opportunità non accessibili in ragione del prezzo economico che le caratterizza, e altre gratuite, a cui le persone che più ne avrebbero bisogno non accedono per ragioni che non sono di tipo economico, ma culturale o relazionale.

L'espansione delle opportunità continua a essere un obiettivo, ma la priorità fondamentale è quella di rendere più accessibili le opportunità di cui la città già è ricca.

Spesso, infatti, i canali di accesso sono frammentati e parziali determinando il disallineamento tra ciò che esiste e le esperienze di (mancata) fruizione delle singole persone. In questo modo si acuiscono separazioni sociali invece che ricomposizioni, determinando processi di auto selezione della domanda che amplificano la separazione tra chi vive Milano come esperienza di opportunità e chi la vive come esperienza di esclusione.

La ricomposizione delle opportunità si gioca attorno a tre linee di azione:

- investire sulle modalità di ricomposizione e accesso alle opportunità professionali, culturali, sportive, ricreative, di socializzazione, dell'abitare affinché siano più visibili a tutte le persone;
- generare e rafforzare luoghi/processi/piattaforme di incontro tra bisogni delle singole persone e opportunità della città;
- sostenere l'innovazione rispetto alla generazione e diffusione di nuove opportunità;

4.4 Solitudini

La solitudine riguarda persone che vivono contesti di bisogno e isolamento sociale molto diversi. L'esperienza di solitudine deriva dal limitato o difficoltoso processo di mutuo riconoscimento e scambio tra persone e tra famiglie.

Anche quando una persona dispone delle risorse necessarie per individuare contesti di socializzazione coerenti con i propri interessi, una prolungata condizione di solitudine può ostacolare l'attivazione autonoma di reti relazionali, a causa di barriere psico-sociali quali l'imbarazzo, l'insicurezza e l'assenza di capitale sociale.

L'accesso a spazi di socializzazione può essere difficile per persone che vivono condizioni molto differenti. Da una parte, si assiste a una costante diminuzione dei luoghi di incontro gratuiti: lo sport e la cultura, anche per le bambine e i bambini, si pagano, e quando sono gratuiti l'accesso è limitato in termini di tempi e di spazi. D'altra parte, l'accessibilità non attiene però unicamente alla gratuità della fruizione dei luoghi: la vicinanza ai luoghi di vita, piuttosto che l'assenza di barriere architettoniche, ad esempio, influenzano in modo sostanziale il grado di accessibilità. Questo è particolarmente vero rispetto ai cittadini anziani, le cui esperienze di vita pregresse e condizioni attuali limitano le possibilità di avere relazioni sociali attive, soddisfacenti, di valore portando a fenomeni di solitudine ma anche di isolamento.

Accompagnare le persone a superare esperienze di solitudine, nelle differenti fasi della loro vita in città, è un obiettivo centrale per rafforzare la comunità cittadina, per aiutare le persone ad affrontare con più risorse relazionali, conoscitive, sociali, le proprie differenti esperienze di vita, non necessariamente connesse solo all'età, per consentire alla città di mobilitare le energie dei propri cittadini, piuttosto che lasciarle decadere nell'isolamento sociale.

Occorre creare più esperienze accessibili di socializzazione in luoghi fisici, ma anche sfruttando le nuove potenzialità degli ecosistemi digitali, abilitanti di iniziative miste e ibride. I sistemi di accesso e le piattaforme da remoto possono svolgere un ruolo decisivo garantendo sostenibilità economica e capacità di raggiungere un grande numero di persone, investendo in visibilità e definendo meccanismi di accreditamento istituzionale. È utile usare diversi meccanismi di aggregazione, quali la condivisione di informazioni, la fruizione del tempo libero in attività sportive o culturali, o l'attivazione di risorse individuali in esperienze di volontariato. Tali esperienze possono favorire connessioni sociali anche tra persone eterogenee, valorizzando la pluralità. È dunque un processo community building capace di attivare opportunità di socializzazione diffuse, originate dal basso e non segreganti o stigmatizzanti, che rappresentano un investimento nel medio periodo sulla sicurezza -non solo sociale- della città. In città ne sono naturalmente promosse diverse da molteplici realtà, quali le società sportive, gli imprenditori culturali e le piattaforme culturali (biblioteche), le scuole, le associazioni, i gruppi di quartiere, le aziende. Il sistema di welfare deve valorizzare, pubblicizzare e accreditare questi facilitatori e queste facilitatrici di connessioni sociali, ponendo particolare enfasi sulla capacità di primo aggancio, accompagnamento e sostegno delle persone meno capaci di raggiungere autonomamente occasioni di socializzazione e amicizia. Questa competenza può essere espressione di una professionalità (come nel caso delle assistenti e degli assistenti sociali, delle educatrici e degli educatori, delle mediche o dei medici di medicina generale) o di attività (come nel caso del volontariato o del vicinato). Pertanto, occorre agire su due ambiti interconnessi: la promozione di esperienze accessibili di socializzazione e la promozione di competenze di connessione e accompagnamento sociale per le persone con minori risorse.

In sintesi, il superamento delle solitudini si snoda attorno a tre aree di azione:

- riconoscere l'eterogeneità dei nuovi bisogni legati alla solitudine;
- diffondere opportunità per creare e rafforzare nuove forme di connessione e socializzazione e valorizzare i facilitatori di queste piattaforme di relazioni tra persone;
- sostenere soggetti che possono fungere da connettori di relazioni.

4.5 Conclusioni

Le lenti strategiche di lettura della città vista come protettiva, plurale, ricca di opportunità e solitudini, offrono sia una prospettiva analitico-interpretativa per comprendere le principali dinamiche trasformative e i loro impatti, ma contemporaneamente sostengono possibili prospettive di policy di welfare.

Si tratta di prospettive per la città e non solo per il Comune, in quanto le sfide che si presentano non possono essere affrontate da nessun attore istituzionale da solo. Non solo è necessaria la collaborazione interna di tutte le direzioni comunali e di molte aziende afferenti all'ecosistema comunale (ad esempio MM spa, Milano sport, BEIC, Milano Ristorazione, ecc.), ma anche di tutti gli attori istituzionali del territorio: aziende sanitarie e socio-sanitarie, aziende dell'edilizia popolare, scuole, enti culturali, ecc. A questi devono aggiungersi sia gli attori del terzo settore, il volontariato, ma anche il ricco mondo imprenditoriale milanese che da anni ha abbracciato scelte di responsabilità sociale. La stessa comunità deve diventare pienamente consapevole delle dinamiche in corso e del movimento collettivo che possiamo generare, attraverso tutte le nostre forme di rappresentanza e azione organizzata, di cui ognuno e ognuna di noi è componente.

Le piste di lavoro strategiche proposte rappresentano degli elementi generativi, di grande interesse e significato, lontane da logiche adempimentali. Si tratta di visioni che la città elabora dal proprio interno e cerca di condividere con tutti gli stakeholder e la comunità, per capire come i processi persistenti di trasformazione fisiologici nella storia di una città, in questo momento particolarmente accelerato, vanno interpretati e come vanno gestiti da protagonisti. Si tratta di costruire una lettura e delle visioni comuni che permettano di connettere tutte le energie e le risorse disponibili in direzioni condivise.

Questa è una grande sfida per il sistema di welfare pubblico, già sotto grande stress a causa della contrazione delle risorse finanziarie concesse agli enti locali, dell'aumento dei bisogni a causa dell'aumento e della differenziazione delle domande sociali. Affiancare ai servizi a domanda individuale, riparativi e prestazionali, che già esauriscono tutte le risorse e le energie delle operatrici e degli operatori del Comune, visioni che lavorano su gruppi di persone, in modo preventivo attivando processi ricompositivi e di comunità è davvero ambizioso. Tutti gli attori della città sono chiamati a lavorare insieme per sostenere e affrontare questa visione che vogliamo gestire. Il nostro sistema di welfare è nato per cercare collettivamente di affrontare le contraddizioni che le dinamiche socio-economiche e demografiche generano per l'individuo. Il sistema di welfare milanese si pone dunque nella prospettiva strategica di attivare risposte collettive per creare una comunità che possa essere risorsa per tutte le persone.

CAPITOLO 5: LINEE DI LAVORO E PROGETTI FUTURI

5.1 La visione relativa all'ambito strategico PROTEZIONE

Milano è oggi una città in continua evoluzione. La sua dimensione urbana, economica e culturale la rende un punto di riferimento nazionale e internazionale, ma anche un contesto complesso in cui emergono in modo sempre più evidente nuovi bisogni sociali. Questi bisogni, spesso mutevoli e interconnessi, contribuiscono a generare dinamiche di disuguaglianza e iniquità che, se non adeguatamente affrontate, rischiano di compromettere la coesione sociale e la qualità della vita.

Nonostante queste tensioni, Milano si conferma una città capace di mantenere una forte vocazione alla cura e alla protezione delle persone più fragili. La sua capacità di accogliere e integrare diverse situazioni di disagio - siano esse economiche, sociali, psicologiche o culturali - rappresenta un elemento distintivo del suo modello di welfare. Milano è, in tal senso, una città che non solo affronta le emergenze, ma che cerca di anticiparle, ponendosi come spazio di opportunità, ascolto e accompagnamento.

Questa funzione di protezione non si esaurisce nei servizi istituzionali, ma si estende a un tessuto diffuso e articolato di risorse comunitarie.

Il capitale sociale milanese si esprime in forme molteplici e sinergiche: dal volontariato attivo e strutturato alle pratiche di solidarietà spontanea, dalla filantropia d'impresa alle reti civiche, dai progetti interculturali agli interventi nei quartieri più periferici.

L'incontro tra queste energie genera un sistema di welfare locale capace non solo di rispondere ai bisogni, ma anche di rigenerare senso di appartenenza, fiducia e speranza.

Le risposte del sistema sociale milanese sono oggi fondamentali per fronteggiare alcune delle dinamiche più critiche che attraversano la città. Tra queste

- le nuove forme di solitudine che colpiscono non solo le persone anziane, ma anche giovani adulti, famiglie fragili e migranti;
- il bisogno diffuso di ritrovare significato attraverso la partecipazione sociale;
- il desiderio di contribuire al benessere collettivo;
- la necessità di conoscere e riconoscere le diversità;
- l'urgenza di includere attivamente nella vita cittadina le persone che arrivano a Milano in cerca di una nuova opportunità – i cosiddetti «nuovi milanesi».

Per affrontare queste sfide, è necessario che i sistemi cittadini di protezione sociale operino in modo sempre più integrato, coordinato e strategico, secondo una logica di filiera. Ciò implica la costruzione di percorsi condivisi tra enti pubblici, terzo settore, realtà civiche e cittadini attivi. Tali percorsi devono essere in grado di:

- intercettare i bisogni in modo tempestivo e preciso, attraverso strumenti di ascolto, osservazione e analisi capaci di cogliere la complessità delle situazioni individuali e familiari;
- offrire una prima accoglienza efficace e dignitosa, soprattutto nei momenti di massima vulnerabilità, assicurando la continuità della presa in carico e la possibilità di costruire un percorso di autonomia;
- valorizzare il lavoro sociale e le competenze presenti sul territorio, riconoscendo il ruolo fondamentale degli operatori, degli educatori, dei mediatori culturali, degli assistenti sociali, nonché delle persone stesse che, superata una condizione di fragilità, possono diventare risorsa per altri;
- connettere le persone alle opportunità della città, favorendo l'accesso a servizi, percorsi formativi, spazi di aggregazione, occasioni culturali e relazionali, strumenti di empowerment e inclusione attiva.

Un altro aspetto cruciale riguarda la necessità di documentare, valutare e comunicare con chiarezza e trasparenza i risultati ottenuti.

Raccontare in modo sistematico ed esaustivo l'efficacia dei sistemi di protezione sociale significa rafforzare la fiducia dei cittadini, migliorare la capacità di programmazione e rendere visibile l'impatto delle politiche sociali sulla qualità della vita urbana.

Questo processo di accountability non deve limitarsi agli indicatori quantitativi, ma deve valorizzare anche gli aspetti qualitativi, le storie individuali, le trasformazioni reali che avvengono nella vita delle persone e nei territori.

Solo rendendo visibile il valore dell'inclusione sociale sarà possibile:

- generare consapevolezza diffusa sull'importanza del lavoro sociale;
- costruire consenso intorno alle politiche di welfare;
- stimolare un senso di responsabilità collettiva.

In questo senso, Milano può e deve farsi promotrice di una nuova cultura della cura: una cultura che riconosce la centralità della persona, che investe nella prevenzione e nell'educazione, che promuove la corresponsabilità tra pubblico e privato, e che mira a costruire una città sempre più giusta, accogliente e solidale

5.1.1 Come sviluppare i servizi e gli interventi in modo coerente con le priorità definite?

• Lavorare in filiera

Il concetto di "lavorare in filiera" rappresenta oggi uno degli assi portanti nella costruzione di un sistema cittadino di welfare capace di rispondere in maniera efficace, flessibile e sostenibile alla crescente complessità dei bisogni sociali. Non si tratta semplicemente di coordinare servizi o gestire unità di offerta in modo efficiente, ma di concepire l'intervento sociale come un processo unitario e coerente, che accompagna le persone lungo un percorso articolato e multidimensionale.

Operare in filiera significa innanzitutto superare la logica frammentata delle prestazioni isolate per costruire strategie di intervento integrate e orientate all'impatto. In questa prospettiva, i percorsi oggi in atto nella città di Milano mirano a strutturare alleanze operative e partenariati funzionali, in cui il settore pubblico e il Terzo Settore collaborano non solo nella gestione quotidiana dei servizi, ma anche nella progettazione congiunta di modelli di presa in carico e nella co-costruzione di soluzioni capaci di rispondere alla complessità del reale.

In questa logica, la filiera non è solo un insieme di passaggi tecnici, ma un ambiente collaborativo e dinamico in cui si sperimenta una governance condivisa, fondata sulla fiducia reciproca, sulla trasparenza e sulla valorizzazione delle differenze tra i soggetti coinvolti.

• Costruire orientamenti condivisi

Un'altra declinazione fondamentale del lavoro in filiera riguarda la costruzione di orientamenti comuni, linguaggi condivisi e prassi operative integrate tra enti e istituzioni che, pur operando in ambiti diversi, si trovano a gestire segmenti dello stesso percorso di cura o di intervento sociale. In tal senso, è essenziale sviluppare meccanismi di collaborazione interistituzionale che non siano estemporanei o episodici, ma che si consolidino nel tempo attraverso:

- la co-definizione di protocolli operativi,
- la realizzazione di progettualità intersettoriali,
- l'individuazione di punti di intersezione tra competenze e responsabilità.

Sono già numerosi i contesti in cui questa visione si sta concretizzando a Milano: dalla realizzazione delle Case di Comunità e dei Punti Unici di Accesso (PUA), che rappresentano luoghi di prossimità e integrazione sociosanitaria, alla gestione delle dimissioni protette dagli ospedali, fino ai percorsi dedicati alla tutela dei minori, alla prevenzione del decadimento cognitivo, al contrasto alla violenza di genere, alla presa in carico delle vittime di tratta, e alla gestione dell'emergenza abitativa.

• Valorizzare ed investire sulle competenze

In tutti questi ambiti, la logica di filiera consente non solo di evitare duplicazioni o discontinuità nell'intervento, ma anche di valorizzare le specificità di ciascun attore, riconoscendone il contributo all'interno di un progetto condiviso di benessere collettivo. Ogni segmento della filiera è importante, ma è la loro connessione strategica che determina la qualità complessiva della risposta sociale.

Per consolidare e far evolvere questa prospettiva, sarà sempre più necessario investire in formazione condivisa, in strumenti di lavoro integrati, in momenti di confronto interprofessionale e nella capacità di governance orizzontale.

Tutto questo al fine di provare a costruire un welfare cittadino realmente generativo, in grado di trasformare la complessità in risorsa, e di rispondere alle sfide del presente con una visione lunga, partecipata e solidale

5.2 La visione relativa all'ambito strategico PLURALITA'

Oggi, quando parliamo di equità, non possiamo più intenderla come "uguale per tutti". Essere equi, per una città come Milano, significa riconoscere le differenze: tra quartieri, tra generazioni, tra storie di vita. Significa offrire servizi diversi a persone diverse, perché i bisogni non sono tutti uguali, e nemmeno le possibilità di esprimerli.

Il Comune di Milano ha fatto della lettura della pluralità uno dei suoi punti di forza. I servizi sociali, educativi, sanitari e culturali lavorano ogni giorno per intercettare questa complessità. Ma sappiamo anche che la realtà sociale milanese è in continua trasformazione: nuove fragilità emergono, nuovi cittadini arrivano, nuove forme di povertà si manifestano.

In questo contesto, il rischio è quello di creare "bolle di conoscenza", dove ogni servizio conosce bene solo una parte del problema. Ma oggi più che mai serve condividere la conoscenza, costruire ponti tra i servizi, aggiornare continuamente la nostra capacità di leggere i bisogni.

Una buona lettura del contesto è il primo passo per costruire servizi non standardizzati, ma personalizzati, capaci di adattarsi alle persone.

E questo vale soprattutto per chi non riesce a chiedere aiuto: persone che non conoscono i servizi, che non si fidano, che non hanno gli strumenti per orientarsi. A loro dobbiamo offrire canali di accesso differenziati, ma anche un welfare di iniziativa, che va verso le persone, che le accompagna, che le ascolta.

Milano ha già avviato esperienze importanti in questa direzione: sportelli di prossimità, progetti di welfare di comunità, percorsi personalizzati per l'inclusione. Ma dobbiamo fare un passo in più: integrare i servizi, farli dialogare, renderli capaci di valorizzare le potenzialità di ciascuno.

Il Comune di Milano ha già avviato un percorso importante in questa direzione, ma per affrontare le sfide future è necessario rafforzare tre direttrici fondamentali:

- la centralità della condivisione dei bisogni: conoscere per agire

Nel contesto urbano di Milano, la pluralità delle condizioni di vita delle persone richiede un sistema di welfare capace di leggere e interpretare i bisogni in modo articolato. La conoscenza non può essere considerata un patrimonio tecnico riservato agli addetti ai lavori, ma deve diventare un bene comune, condiviso tra istituzioni, servizi, comunità e cittadinanza.

È in questa direzione che si è mossa la recente esperienza di partecipazione del Comune di Milano e del Terzo Settore alla costruzione dei piani sanitari territoriali. Per la prima volta, in modo strutturato, è stato possibile accedere a dati socio-sanitari integrati, che hanno permesso di cogliere aspetti spesso trascurati, come le condizioni di solitudine delle persone anziane o le difficoltà di accesso ai servizi per chi vive in situazioni di marginalità.

Questa esperienza ha mostrato quanto sia importante superare le letture parziali e settoriali, per costruire una visione complessiva e dinamica del territorio. La disponibilità di dati aggiornati, disaggregati per genere, età, condizione socioeconomica e altri fattori, è fondamentale per orientare le politiche pubbliche e garantire l'effettiva attuazione dei Livelli Essenziali delle Prestazioni Sociali (LEPS) e delle priorità di questo piano.

Ma la conoscenza, per essere davvero utile, deve essere condivisa, leggibile ed accessibile.

Sarà necessario investire nella costruzione di linguaggi comuni, nella formazione degli operatori, rafforzando competenze sull'analisi dei contesti e dei dati nonché nella creazione di spazi di confronto riconosciuti e sostenibili.

In questo quadro, gli strumenti di governance attivati attraverso le coprogettazioni pubblico-private rappresentano un elemento strategico. Le cabine di regia, i tavoli di coordinamento e le istruttorie pubbliche previste dalla normativa nazionale (come l'art. 55 del Codice del Terzo Settore) non sono solo dispositivi tecnici, ma veri e propri spazi di produzione collettiva di conoscenza e di orientamento strategico.

In prospettiva, sarà fondamentale rafforzare e strutturare ulteriormente gli strumenti di governance attivati attraverso le coprogettazioni tra Sistemi pubblici (sociale, sociosanitario, sanitario, educativo...) e Terzo Settore. Questi strumenti di governance multilivello saranno uno degli assi strategici anche per l'attuazione dei Livelli Essenziali delle Prestazioni Sociali (LEPS) in un'ottica di sussidiarietà e corresponsabilità e con l'obiettivo di garantire la sostenibilità e la qualità degli interventi nel tempo.

- Servizi che si adattano alle persone: la sfida della personalizzazione

Riconoscere la pluralità significa anche accettare che non esiste un'unica risposta valida per tutte le persone. I servizi devono essere capaci di adattarsi, di flettersi, di modellarsi sulle esigenze specifiche di chi li utilizza. Questo richiede un cambiamento culturale e organizzativo profondo, che metta al centro la persona e non la prestazione. La personalizzazione non è un'opzione, ma una condizione necessaria per garantire equità, efficacia e dignità nei percorsi di welfare.

Il "progetto di intervento" rappresenta uno strumento chiave in questa trasformazione: non più solo un adempimento formale richiesto da alcune normative, ma un vero e proprio metodo di lavoro, che consente di costruire percorsi individualizzati e condivisi. Perché questo approccio diventi realmente operativo, è necessario agire su più livelli.

In primo luogo, è fondamentale investire nella formazione continua degli operatori. Non si tratta solo di aggiornamenti tecnici, ma di percorsi che rafforzino le competenze relazionali, interculturali, narrative e digitali. Gli operatori devono essere messi nelle condizioni di ascoltare, comprendere e accompagnare le persone, riconoscendo la complessità dei vissuti e delle aspirazioni. La formazione deve includere anche strumenti per facilitare la partecipazione attiva delle persone, come il colloquio motivazionale, la progettazione partecipata e l'uso di linguaggi accessibili e l'approccio interculturale. L'organizzazione deve promuovere momenti di confronto tra colleghi su casi complessi.

In secondo luogo, occorre accelerare e concludere la digitalizzazione dei processi in atto, non solo per semplificare il lavoro degli operatori, ma per migliorare la qualità della presa in carico. L'adozione di piattaforme digitali interoperabili consente di costruire cartelle sociali integrate, aggiornabili in tempo reale e accessibili da più attori nel rispetto delle normative sulla privacy. In questo contesto, anche l'uso dell'intelligenza artificiale potrà progressivamente offrire un supporto prezioso: ad esempio, per analizzare grandi quantità di dati e individuare pattern ricorrenti nei bisogni, per suggerire combinazioni di interventi personalizzati, o per monitorare l'andamento dei progetti nel tempo. L'uso dell'IA deve essere guidato da principi etici, trasparenza e controllo umano.

In terzo luogo, occorre coinvolgere attivamente le persone nella costruzione del proprio progetto di sviluppo. Questo significa superare la logica della "domanda di prestazione" e promuovere una cultura della corresponsabilità. Le persone devono vivere come portatrici di risorse, desideri, competenze. Per farlo, è necessario creare spazi e tempi di ascolto, utilizzare strumenti visivi e narrativi, facilitare la comprensione dei diritti e delle opportunità. Agire in pratiche quotidiane professionali capaci di generare fiducia.

In quarto luogo occorre focalizzare il rapporto tra standardizzazione dei servizi sociali e personalizzazione degli interventi come uno dei temi centrali nella progettazione e nella gestione del welfare contemporaneo. Non si tratta di due approcci in contrapposizione, ma di due dimensioni che devono coesistere in modo equilibrato e complementare.

In questa logica va anche il progetto denominato Welfare Intelligence, volto a valorizzare sempre più la conoscenza che l'amministrazione ha dei suoi abitanti. L'incrocio di informazioni riguardanti i cittadini consente di definire dei possibili profili di utenti (effettivi e potenziali) dei servizi, di individuare possibili ambiti territoriali maggiormente fortunati/sfortunati nella disponibilità di servizi prossimi cui accedere, o ancora di individuare aree dove, proprio l'assenza di domanda, deve indurre alcune riflessioni in merito all'organizzazione del sistema di offerta.

Gli standard di servizio sono fondamentali per garantire:

- equità: tutte le persone, in qualunque territorio, devono poter accedere a un livello minimo e uniforme di prestazioni (come previsto dai LEPS – Livelli Essenziali delle Prestazioni Sociali);
- trasparenza: definiscono cosa viene offerto, con quali modalità e in quali tempi;
- valutabilità: permettono di monitorare la qualità e l'efficacia degli interventi;
- efficienza: aiutano a organizzare le risorse in modo razionale e sostenibile.

Tuttavia, ogni persona vive una condizione unica, fatta di bisogni, risorse, relazioni, aspirazioni e senza personalizzazione, il rischio è che i servizi diventino rigidi, impersonali, poco efficaci. Il focus non è scegliere tra standard e personalizzazione, ma trovare un equilibrio dinamico attraverso le seguenti strategie che verranno sviluppate nei prossimi anni:

- Standard come cornice, non come vincolo: gli standard definiscono il “minimo garantito”, ma non devono impedire l’adattamento.
 - Progetti individualizzati su base comune: si parte da un insieme di prestazioni definite, ma si costruisce un progetto che le combina in modo unico per ogni persona, in base ai suoi obiettivi e alle sue risorse.
 - Ruolo attivo della persona: la personalizzazione non è solo tecnica, ma relazionale. Coinvolgere la persona nella definizione del proprio percorso è il modo più efficace per adattare gli standard alla realtà.
 - Formazione e autonomia professionale: operatori ben formati e riconosciuti nella loro autonomia possono interpretare gli standard in modo flessibile e responsabile, senza snaturarli.
- Accesso per tutte e tutti: lavorare sulla pluralità dei canali di accesso mantenendo una identità unitaria
- Il sistema di welfare del Comune di Milano si sta evolvendo verso un modello sempre più integrato, capace di valorizzare la pluralità dei punti di accesso come una risorsa, non come un limite.

Negli anni, la città ha costruito una rete articolata di servizi sociali, sviluppando risposte differenziate per intercettare bisogni specifici e raggiungere pubblici diversi. Questa ricchezza di canali – fisici, telefonici, digitali – rappresenta un patrimonio prezioso, perché riflette la volontà di essere vicini alle persone, nei modi e nei luoghi più adatti a ciascuno.

Oggi, il Comune sta lavorando per trasformare questa pluralità in un sistema unitario e coerente, in cui ogni punto di accesso mantenga la propria specificità, ma sia parte di un disegno comune. L’obiettivo non è uniformare, ma armonizzare: rendere ogni canale riconoscibile, coordinato e capace di offrire un’esperienza fluida e orientata alla persona.

Il percorso già avviato punta a:

- rafforzare l’identità condivisa dei diversi canali, pur nella loro diversità;
- facilitare l’orientamento delle persone, grazie a una mappa chiara e integrata dei servizi;
- garantire coerenza e qualità delle risposte, indipendentemente dal punto di accesso scelto;
- promuovere un linguaggio accessibile e centrato sui bisogni, superando tecnicismi e frammentazioni;
- costruire un sistema informativo interoperabile, che permetta una visione unitaria e dinamica del welfare cittadino.

La Città di Milano ha una visione strategica chiara: costruire un sistema di accesso al welfare che sia inclusivo, leggibile e centrato sulla persona. Un sistema in cui ogni cittadino, indipendentemente dal canale scelto, possa vivere un’esperienza accogliente, fluida e orientata alla soluzione.

Per realizzare questa visione, è fondamentale il coinvolgimento di una pluralità di attori. In primo luogo, i servizi pubblici e istituzioni territoriali che operano nei settori sociale, sanitario, educativo, abitativo e culturale che rappresentano una infrastruttura pubblica già presente e operativa anche le reti del terzo settore, che da anni svolgono un ruolo cruciale nell’intercettare bisogni e costruire prossimità: tutti questi soggetti possono diventare nodi attivi di un sistema di accesso diffuso, purché riconducibili a un’identità comune e coordinati da una regia centrale.

Questa regia -già in fase di rafforzamento- ha il compito di garantire coerenza, qualità e continuità nel tempo. Non si tratta solo di coordinare, ma di abilitare un cambiamento culturale: passare da un approccio centrato sull’offerta a uno centrato sulla domanda, in cui i servizi si organizzano attorno ai bisogni delle persone, e non viceversa.

Per farlo, è necessario mettere in campo risorse adeguate. Risorse tecnologiche, per costruire piattaforme interoperabili e strumenti digitali accessibili. Risorse umane, per formare operatori capaci di ascolto, orientamento e accompagnamento. Risorse comunicative, per costruire un linguaggio comune, semplice e inclusivo, che parli alle persone e non solo agli addetti ai lavori.

Ma soprattutto, serve una visione di lungo periodo. Un sistema di accesso plurale richiede investimenti continui, capacità di ascolto, monitoraggio costante e flessibilità nell’adattarsi ai cambiamenti. Il Comune

di Milano ha scelto di intraprendere questo cammino con determinazione, consapevole che il diritto al welfare non si esaurisce nella disponibilità dei servizi, ma si realizza pienamente solo quando le persone possono accedervi con facilità, dignità e consapevolezza.

5.2.1 Come sviluppare i servizi e gli interventi in modo coerente con le priorità definite?

- Collaborare in continuità: costruire percorsi integrati

Nel contesto milanese, “lavorare in filiera” significa superare la logica dei servizi a compartimenti stagni per costruire un sistema cittadino capace di rispondere in modo coordinato, flessibile e sostenibile alla crescente complessità dei bisogni sociali.

Non si tratta solo di mettere in rete le risorse esistenti, ma di ripensare l'intervento sociale come un percorso unitario, che accompagna le persone lungo tutte le fasi della presa in carico, valorizzando la continuità e l'integrazione tra i diversi attori.

Questa visione si traduce in strategie condivise, in cui pubblico e Terzo Settore non si limitano a collaborare nella gestione dei servizi, ma progettano insieme nuovi modelli di intervento, capaci di affrontare la complessità del reale. Milano sta già sperimentando alleanze operative che mettono al centro la persona, costruendo risposte che non si esauriscono in una singola prestazione, ma che si sviluppano lungo un percorso articolato e multidimensionale. Su questa linea di lavoro, si inserisce la volontà di dare avvio ad una coprogrammazione che metta insieme i soggetti coinvolti nell'erogazione di servizi finalizzati ad agevolare la vita a domicilio delle persone, anche attraverso servizi a domicilio piuttosto che servizi diurni (es: assistenza domiciliare, custodia sociale, centri diurni per minori, ...), coinvolgendo servizi (e relativi soggetti erogatori) anche al di fuori del classico confine dei servizi sociali (quali ad esempio servizi per i giovani, gestori di attività sportive), ma che hanno/possono avere un impatto rilevante sulla vita a domicilio tanto della persona fragile, quanto dei relativi familiari e caregiver.

- Costruire un linguaggio comune e orientamenti condivisi

Un altro elemento fondamentale per rendere efficace il lavoro in filiera è la condivisione di visioni, linguaggi e pratiche operative tra i diversi soggetti coinvolti.

In una città come Milano, dove molte istituzioni e organizzazioni si occupano di segmenti diversi dello stesso percorso di cura o di inclusione, è essenziale costruire un terreno comune.

Questo significa:

- definire insieme protocolli operativi chiari e condivisi,
- promuovere progettualità intersettoriali,
- individuare punti di contatto tra competenze e responsabilità.

- investire nelle competenze e nella connessione tra attori

L'approccio a filiera non serve solo ad evitare sovrapposizioni o vuoti di intervento: è anche uno strumento per valorizzare le competenze specifiche di ciascun attore, riconoscendo il contributo unico che ogni soggetto può offrire all'interno di un progetto collettivo.

Ogni tratto del percorso è importante, ma è la connessione tra i diversi segmenti a determinare la qualità complessiva della risposta.

Per rafforzare questa visione, è fondamentale:

- investire in formazione congiunta,
- sviluppare strumenti di lavoro integrati,
- creare spazi di confronto tra professionisti,
- promuovere una governance orizzontale, basata su fiducia, trasparenza e corresponsabilità.

5.3 La visione relativa all'ambito strategico OPPORTUNITA'

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 ancora meglio organizzate e rese più accessibili nella logica della trasparenza delle informazioni e della conseguente ricomposizione e presentazione dell'offerta a livello conoscitivo. Spesso, infatti, i canali di accesso sono frammentati e parziali, determinando asimmetrie informative e disallineamento tra ciò che esiste e le esperienze di fruizione dei singoli cittadini.

In diversi ambiti 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.

Alcune azioni e iniziative avviate e/o da consolidare:

- riconsiderare i criteri di accesso a servizi/opportunità. L'analisi dei beneficiari dei servizi, delle loro caratteristiche e della composizione della domanda di differenti servizi, consente la valutazione e la eventuale riconsiderazione dei criteri di accesso ad alcuni servizi e/o benefici economici e delle modalità di comunicazione e diffusione delle opportunità, sulla base dell'evoluzione della domanda stessa. Queste analisi possono anche portare alla riorganizzazione/rifocalizzazione di alcuni servizi;
- migliorare le modalità di incontro tra bisogni dei singoli e opportunità della città. Le diverse esperienze di piattaforme e raccolte di servizi sul territorio (WeMi, ConsideraMi, risorsaMi, mappatura risorse rete QuBi, ...) consentono un orientamento degli operatori professionali ed in parte dei cittadini verso le opportunità offerte dal territorio. Occorre ora fare uno sforzo di integrazione e consolidamento (nonché efficientamento) di piattaforme e strumenti oggi esistenti. Il consolidamento degli Spazi WeMi all'interno delle Case di Quartiere, con la loro azione di orientamento e informazione, va nella direzione di offrire ai cittadini dei riferimenti stabili per l'accesso ad un sistema di servizi, più che ad un singolo servizio;
- innovare per generare e diffondere nuove opportunità. Al fine di supportare le risposte alle domande e ai bisogni sociali crescenti e in continua evoluzione e modificazione, è necessario riconoscere, aggiornare e rafforzare le opportunità offerte dal territorio e pertanto occorre perseguire anche strade nuove:
 - Il tema abitativo. Su questo tema il Comune di Milano, attraverso il coinvolgimento congiunto degli Assessorati e delle Direzioni Welfare e Casa, ha avviato un percorso di Amministrazione condivisa che si estrinseca in una fase di coprogrammazione cui farà seguito una fase di coprogettazione. L'obiettivo è non solo quello di implementare l'offerta abitativa per un'ampia pluralità di beneficiari, ma anche ripensare, in condivisione con gli attori della filiera, nuovi modelli di intervento pensati sui bisogni sociali plurali, in grado di generare risposte appropriate. Il modello che viene ipotizzato si sviluppa dall'analisi dei bisogni, sia di tipo economico/abitativo, sia associato a fragilità sociali e intende definire modalità integrate di messa a disposizione di patrimonio abitativo in condizione di sostenibilità sia per le persone, sia per il sistema gestionale degli immobili. Questo risultato si ottiene attraverso modalità di utilizzo in condizioni di mix gestionale degli immobili: a titolo esemplificativo associando e aggregando: canone sociale/concordato e comunque non di mercato, condivisione di utilizzo ove possibile, immobili in convenzionamento sociale con il Comune di Milano.
- Coniugare protezione e opportunità per i minori. Appare di evidenza strategica la necessità della riconsiderazione concettuale e operativa degli interventi di protezione nella logica di garantire le giuste opportunità ai soggetti presi in carico.

Questa linea strategica trova la prima evidente applicazione nella protezione dei minori. In quest'ottica, la fase di ascolto e confronto con gli Enti del Terzo settore ha condotto a elaborare linee evolutive del sistema dell'accoglienza dei minori in strutture residenziali, proprio volta ad affiancare sempre in misura maggiore, logiche di attribuzione di opportunità alla necessità della protezione del minore.

In questo senso devono essere lette le unità di offerta sperimentali di accoglienza in residenzialità proposte e condivise con i soggetti gestori, destinate a garantire maggiormente i principi di appropriatezza della presa in carico e che vengono allegate quale parte integrante del presente Piano.

In particolare, le unità sperimentali previste per i minori stranieri non accompagnati associano, in special modo quella destinata al pronto intervento, le necessità della pronta accoglienza con il compito di offrire opportunità di inserimento nel contesto sociale milanese, ad esempio il supporto linguistico immediato

Analogamente, le stesse esigenze vengono riproposte nelle unità d'offerta pensate per i minori con particolari fragilità e bisogni di sostegno specializzato da parte di professionisti quali psicologi o pedagogisti.

Nella stessa prospettiva possono essere inquadrare le forme di convenzionamento attivate nei confronti delle Reti delle famiglie affidatarie, riconosciute da Regione Lombardia, finalizzate a stimolare, potenziare e facilitare l'affido dei minori alle famiglie.

Le stesse logiche presiedono le nuove modalità di accoglienza dei nuclei familiari in Casa Jannacci dove, accanto al sollievo rappresentato dalla protezione rispetto alla vita in strada, vengono e verranno progettate opportunità di ampio spettro finalizzate ai percorsi di autonomia dei nuclei familiari e delle persone in generale: avvicinamento alle opportunità di lavoro, attività sportive per i ragazzi, laboratori creativi e educativi, educazione finanziaria. Una seconda possibile applicazione può riguardare i giovani, minori e non solo, vista la numerosa presenza in città di persone giovani arrivata da fuori, ciascuno con le proprie aspettative, necessità e risorse. Conoscere queste aspettative, desideri, risorse potenziali da mettere in campo, ed al tempo stesso riconoscere le opportunità offerte dal territorio, può essere la base su cui costruire un piano di azioni rivolto a questo target. Le "infrastrutture" sociali quali le Case di Quartiere, le Case delle Associazioni, i Centri di Aggregazione Giovanile, centri sportivi di quartiere, ed altre ancora già operanti sul territorio, potrebbero rappresentare dei luoghi privilegiati in cui "costruire" questa conoscenza condivisa, su cui poi costruire una rinnovata offerta di servizi e spazi cittadini;³

- Le persone con disabilità. L'impatto che le nuove disposizioni normative, segnatamente la Legge Regionale 25/2022, il D. Lgs. N. 62/2024 e l'evoluzione della Legge N. 112/2016, hanno sulla progressiva diffusione del progetto di vita indipendente e le nuove sensibilità sul tema hanno generato progetti sperimentali, che potrebbero essere consolidati, volti a riconoscere e realizzare le istanze di autonomia abitativa e residenziale delle persone, superando in alcuni casi l'esperienza degli istituti tradizionali.
- Il territorio, l'evoluzione degli interventi urbanistici e la programmazione dei servizi negli ambiti territoriali di intervento. L'introduzione di una lettura più razionale e oggettiva (data driven) delle caratteristiche di chi abita i quartieri, sia allo stato attuale sia di prospettiva, e, in parallelo, dell'offerta ritenuta prioritaria di servizi dei quartieri stessi, è fondamentale per cogliere le opportunità offerte dall'evoluzione urbanistica della città per far corrispondere i servizi stessi all'evoluzione delle esigenze e dei bisogni sociali. In quest'ottica è altrettanto importante identificare processi di rigenerazione di immobili che possano svolgere un ruolo importante per offrire servizi pensati per rispondere ai bisogni specifici dei quartieri.

- Il lavoro: l'economia sociale e l'economia civile possono rappresentare sfere di grande impatto, da un lato per l'inserimento lavorativo di soggetti fragili -attraverso ad esempio la creazione di imprese sociali che offrano percorsi di affiancamento e formazione personalizzata; dall'altro lato, per attivare percorsi positivi di rivitalizzazione di ambiti urbani in cui le tradizionali attività economico-imprenditoriali non riescono più a reggere il confronto competitivo. La collaborazione tra istituzioni, enti del terzo settore, organismi rappresentativi del mondo imprenditoriale ed imprese (sociali, benefit e non), può dar luogo a nuove opportunità. Per poter rendere effettivo il risvolto più concreto degli inserimenti lavorativi di categorie fragili e in carico al sistema di welfare cittadino utilizzare, in accordo con la CUA, lo strumento tipicamente di economia sociale ovvero quello del social public procurement.

Nel contesto milanese, "lavorare in filiera" significa superare la logica dei servizi a compartimenti stagni per costruire un sistema cittadino capace di rispondere in modo coordinato, flessibile e sostenibile alle crescenti necessità dei bisogni sociali.

Il welfare pubblico è consapevole del proprio ruolo di erogatore di servizi, anche attraverso gli enti del terzo settore e di regia complessiva del sistema sociale cittadino: quest'ultimo ruolo va rafforzato attraverso la costituzione di una governance pubblica dedicata a compiti di orientamento strategico in merito al welfare cittadino proprio con i compiti di sviluppare i servizi in modo coerente con le priorità definite.

Non si tratta solo di mettere in rete le risorse esistenti, ma di ripensare l'intervento sociale come un percorso unitario, che accompagna le persone lungo tutte le fasi della presa in carico, valorizzando la continuità e l'integrazione tra i diversi attori.

Questa visione si traduce in strategie condivise, in cui pubblico e Terzo Settore non si limitano a collaborare nella gestione dei servizi, ma progettano insieme nuovi modelli di intervento, capaci di affrontare la complessità del reale.

Milano sta già sperimentando alleanze operative che mettono al centro la persona, costruendo risposte che non si esauriscono in una singola prestazione, ma che si sviluppano lungo un percorso articolato e multidimensionale.

5.4 La visione relativa all'ambito strategico SOLITUDINI

La solitudine, nelle sue molteplici manifestazioni, è oggi riconosciuta come un fenomeno complesso, multidimensionale e trasversale a tutte le fasi della vita. Non si tratta semplicemente dell'assenza di relazioni sociali, bensì di una condizione soggettiva e spesso invisibile che incide profondamente sulla qualità della vita, sul benessere psicologico e sulla salute fisica.

Numerosi studi dimostrano che la solitudine persistente è associata a un aumento del rischio di demenza, di disturbi mentali, di malattie croniche e di mortalità precoce, con impatti comparabili a quelli del fumo o dell'obesità⁴.

La sua natura trasversale colpisce giovani, adulti e anziane/i, persone migranti, famiglie monogenitoriali, cittadini/e con disabilità, NEET e categorie socialmente fragili, ma anche persone perfettamente integrate dal punto di vista anagrafico o professionale. In particolare, le persone migranti, spesso alle prese con barriere linguistiche, culturali e giuridiche, sperimentano un isolamento acuito dalla distanza dai legami familiari e dalla frammentazione delle reti di supporto.

Anche i/le giovani professionisti/e, spesso attratti/e da grandi città come Milano per motivi lavorativi, si trovano a vivere in ambienti competitivi e impersonali, privi di reti amicali e familiari consolidate, esposti/e così a forme di solitudine silenziosa e sottovalutata.

Dal punto di vista del genere, la solitudine non colpisce uomini e donne nello stesso modo. Le donne tendono a riferire più frequentemente sentimenti di solitudine, anche a causa di una maggiore aspettativa relazionale e del carico di cura che può accentuare l'isolamento in alcuni periodi della vita (es. maternità, assistenza a familiari non autosufficienti). Gli uomini, al contrario, sono spesso meno inclini a riconoscere o esprimere il proprio disagio, e possono sviluppare forme di solitudine più nascoste, che si manifestano in fasi critiche della vita come la pensione, la separazione o la vedovanza. Inoltre, le persone non binarie e le persone LGBTQIA+ possono vivere una solitudine derivante da esclusione, discriminazione o mancanza di riconoscimento sociale, che si intreccia con altri fattori di vulnerabilità.

Da un punto di vista più ampio, la solitudine è influenzata dall'ambiente in cui si vive e dal contesto socio-economico e socio-culturale. Tuttavia, alla fine ciò che conta davvero sembra essere lo stato civile o coniugale, la situazione abitativa e le caratteristiche della rete sociale. Questi fattori sono tutti costantemente indicati come i principali fattori predittivi della solitudine. Le persone che hanno perso il partner a causa di morte, divorzio o separazione, quelle che non si sono mai sposate e quelle che vivono da sole, che non hanno contatti frequenti con amici o familiari o che non dispongono di un adeguato sostegno sociale, sono tutte categorie vulnerabili in termini di sentimenti di solitudine.

Un aspetto importante da tenere presente (soprattutto dal punto di vista delle politiche) è che molti dei fattori determinanti della solitudine sono interconnessi e la loro associazione con la solitudine può essere influenzata da altri fattori di rischio. Il reddito, ad esempio, ha un effetto più forte sulla solitudine degli adulti di mezza età rispetto ad altre fasce d'età. Il matrimonio, la convivenza e la condivisione di un'abitazione con qualcun altro/a offrono una maggiore protezione dalla solitudine agli uomini rispetto alle donne. Ogni persona è definita da un insieme di caratteristiche, ognuna delle quali può essere correlata alla solitudine in modo diverso. Quando si elaborano politiche per contrastare la solitudine, è necessario tenere presente questa complessità. È possibile che affrontare i fattori di rischio individuali in modo isolato non sia sufficiente per combattere la solitudine e che siano necessarie soluzioni più olistiche.

La città di Milano, con la sua struttura urbana e sociale articolata, ha già attivato molteplici risorse e iniziative (come la rete delle Case di Quartiere, il sistema WeMi, i progetti QuBi e i Centri Milano Donna, ecc.) che, offrendo opportunità a diversi target della popolazione cittadina non solo anziani/e, rappresentano una base solida su cui costruire una strategia più organica e sistemica. Tuttavia, affrontare la solitudine richiede un cambio di paradigma: passare dalla somma di singole azioni a un approccio integrato e di comunità, basato sulla prevenzione, l'intercettazione precoce e l'attivazione diffusa delle reti sociali.

L'attenzione non è rivolta alle persone che desiderano la solitudine e amano stare da sole, ma a coloro per i/le quali la sensazione di solitudine provoca disagio. Si tratta quindi di offrire risorse a coloro che sperimentano la solitudine cronica. E, cosa più importante, la situazione richiede il rafforzamento dei legami sociali nella città per prevenire la solitudine tra le persone di ogni età, sesso, genere e provenienza.

⁴ Barjakova, Martina e Gamero, Andrea, *Risk factors for loneliness*, JRC Technical Report, European Commission, 2022

La strategia cittadina contro la solitudine mira anche alla promozione della responsabilizzazione delle persone, affrontando i deficit nella loro rete di relazioni sociali e familiari e a sviluppare ulteriormente il patto di coesione sociale.

Per l'attuazione della strategia cittadina contro la solitudine è indispensabile sistematizzare ciò che si sta già facendo e a includere la prospettiva della solitudine in ciò che facciamo, in progetti che potrebbero già esistere, invece di rafforzare o cambiare il nostro approccio. Per affrontare il problema della solitudine, è anche necessario promuovere il coinvolgimento di un numero considerevole di organizzazioni sociali, che da molti anni lavorano per individuare, prevenire e ridurre la solitudine tra i/le cittadini/e, soprattutto gli/le anziani/e. È evidente che la loro partecipazione è essenziale e che dobbiamo lavorare insieme affinché l'azione del Comune contro la solitudine si trasformi nei prossimi anni in un Patto dei cittadini contro la solitudine.

Punti essenziali:

1. Chiarire cosa intendiamo quando parliamo del sentimento di solitudine e distinguerlo dal concetto di isolamento sociale
2. La solitudine non riguarda solo le persone anziane
3. Attuare una politica per prevenire, individuare e affrontare la solitudine fin dalle prime fasi della vita
4. Ottenere dati e indicatori che consentano una buona diagnosi della solitudine in tutte le fasi della vita
5. Lavorare in modo trasversale, coinvolgendo l'intero ente, per sensibilizzare sul problema della solitudine e identificare tutte le parti interessate coinvolte nella strategia.
6. Comprendere che una strategia contro la solitudine può significare implementare nuovi servizi e riformulare quelli esistenti
7. Creare una strategia flessibile che tenga conto dell'individuo e del suo ambiente sociale nel proporre e attuare azioni volte ad alleviare la solitudine.
8. Garantire che le persone che soffrono di solitudine si sentano coinvolte e abbiano accesso a programmi o servizi di alto valore per promuovere la socializzazione, sia che esistano già, siano nuovi o siano stati riformulati.
9. Incoraggiare altri enti e istituzioni a partecipare nella sfida di ridurre la solitudine nella città.

5.4.1 Come sviluppare i servizi e gli interventi in modo coerente con le priorità definite?

Per allinearsi alle priorità emerse dalla lettura della città, occorre promuovere uno sviluppo coerente e integrato dei servizi attraverso la valorizzazione della prossimità: valorizzazione delle Case di Quartiere e connessione con altri presidi territoriali (Biblioteche, CAG, Centri Milano Donna, Case delle Associazioni, ecc.), come luoghi di comunità che intercettano e prevengono la solitudine. I luoghi che possono rappresentare l'infrastruttura sociale a servizio specifico sono le Case di Quartiere distribuite in tutta la città, punti di riferimento per la popolazione anziana, sempre più luoghi aperti ad accogliere progetti volti al coinvolgimento di altri target, nella logica della valorizzazione della intergenerazionalità quale fattore preventivo.

Le case di Quartiere rappresentano il collettore delle attività di contrasto alla solitudine, alla promozione dell'invecchiamento attivo, ma anche snodo da cui si diramano le connessioni con gli altri luoghi del territorio destinati alla socialità, alla cultura, alla salute, al supporto e all'orientamento:

- promuovere forme di socializzazione non stigmatizzanti: sviluppare attività intergenerazionali e tematiche (musica, danza, lettura, orti urbani, camminate, animali da compagnia, ecc.) aperte a tutti, che favoriscano relazioni spontanee e inclusive;
- attivare presidi di intercettazione precoce: "antenne della solitudine" tra operatori, cittadini, volontari, vicinato e servizi di prossimità (custodi sociali, polizia locale, servizi domiciliari);
- implementare l'introduzione di strumenti tecnologici (piattaforme, dispositivi, domotica, robotica sociale) con accompagnamento formativo per operatori e cittadini;
- governance interassessorile: istituire un coordinamento interassessorile permanente trasversale per monitorare, aggiornare e coordinare le azioni contro la solitudine.

Ciò a partire da alcune risorse precipue, fondamentali per lavorare sulle solitudini:

- spazi pubblici e comunitari distribuiti sul territorio, quali le Case di Quartiere (presidi multifunzionali e intergenerazionali), le Biblioteche (spazi culturali e sociali), i Centri di Aggregazione Giovanile - CAG (focalizzati sui giovani), i Centri Milano Donna (per l'empowerment femminile), le Case delle Associazioni (luoghi civici condivisi), gli orti urbani, le piazze tattiche e le associazioni sportive, tutti potenziali catalizzatori di socialità,
- piattaforme e servizi quali WeMi, QuBi (programma contro la povertà minorile), Accoglimi Plus, il SAD (servizio di assistenza domiciliare), il Milano Welcome Center, i servizi sanitari e sociosanitari, gli impianti sportivi, nonché le reti di supporto alle disabilità, alla salute mentale e ad altre fragilità,

nonché, soprattutto, il capitale sociale: rappresentato da cittadini attivi, famiglie, volontari, associazioni, gruppi informali, imprese sociali, reti professionali e del tempo libero (sportive, culturali, artistiche), che costituiscono una risorsa fondamentale per attivare legami, prossimità e coesione.

Per attivare queste risorse occorre:

- mappare e mettere in rete le opportunità esistenti, anche attraverso strumenti digitali aperti alla cittadinanza;
- sostenere le iniziative esistenti e favorire nuove progettualità, attraverso bandi, coprogettazioni, microfinanziamenti, facilitazioni;
- promuovere il coinvolgimento attivo dei cittadini in qualità di “connettori sociali” (linker) capaci di accompagnare persone sole in percorsi di risocializzazione;
- rendere accessibili le iniziative attraverso comunicazione efficace, attenzione a barriere cognitive, linguistiche e fisiche;
- Rendere le iniziative il più possibile accessibili ad una fascia più ampia possibile di popolazione, a condizioni di gratuità o a prezzi abbordabili.

5.5 Stakeholder con cui costruire le azioni

Al di là dell'elenco sotto riportato in modo indicativo, è necessario costruire un'azione relazionale dinamica con i molti stakeholders di volta in volta rilevanti, azione da promuovere attraverso azioni di ascolto strutturato e di co-creazione, e alleanze fondate su fiducia, corresponsabilità e impatto condiviso

- Stakeholder pubblici. Attori istituzionali con competenze di governance, pianificazione e servizi:
 - assessorati comunali responsabili della programmazione integrata e dell'attivazione di servizi nei rispettivi ambiti (es. promozione sportiva per l'inclusione sociale, progetti scolastici di cittadinanza attiva), con il coinvolgimento dei Municipi -referenti diretti per la conoscenza dei territori- e di Città Metropolitana;
 - Municipi⁵
 - ATS e ASST: enti sociosanitari, medici di medicina generale, pediatri di libera scelta, Case di Comunità, Consultori, PUA, Servizi di salute mentale, dipendenze, neuropsichiatria, Strutture residenziali e semiresidenziali accreditate e, naturalmente, Regione Lombardia;
 - MM, ALER, e altre aziende pubbliche: attivabili come partner per iniziative di rigenerazione urbana, mobilità sociale e accessibilità.
- Stakeholder sociali. organizzazioni del terzo settore e gruppi strutturati con finalità sociali:
 - associazioni di volontariato, centro per lo sviluppo del volontariato e cooperative sociali: gestori di servizi educativi, assistenziali e culturali a favore di anziani, giovani, persone con disabilità, migranti, ecc.;
 - fondazioni ed enti filantropici: potenziali co-finanziatori o promotori di sperimentazioni sociali;
 - gruppi di mutuo aiuto e università della terza età;
 - gruppi etnici e comunità migranti, attori chiave per il contrasto all'isolamento sociale, culturale e linguistico.

- Sistema abitativo: gestori di housing sociale e temporaneo, Agenzia per la casa, Fondi immobiliari etici, Enti e associazioni che operano sul tema abitare.
- Sistema culturale e di comunità: biblioteche, centri civici, teatri, musei, Spazi di cultura indipendenti e reti creative di quartiere, luoghi religiosi e interculturali attivi nel dialogo sociale.
- Stakeholder del sistema educativo e culturale quali Scuole e università, Biblioteche e spazi culturali, spazi pubblici capaci di generare relazioni trasversali grazie ad attività culturali accessibili, circoli e centri di aggregazione: contesti informali dove si sviluppano legami sociali attraverso attività ludico-ricreative.
- Stakeholder del sistema sportivo, società sportive dilettantistiche e gestori di centri sportivi, tra cui in primis i gestori delle infrastrutture sportive pubbliche, luoghi ed attività fondamentali per l'integrazione tra persone -di diversa provenienza, diversa appartenenza come condizione sociale, culturale ed economica-, per la promozione della salute; per il coinvolgimento in attività utili anche a combattere la solitudine
- Stakeholder economici, facenti parte del sistema economico, produttivo e filantropico: imprese socialmente responsabili, Camere di commercio, associazioni di categoria, Fondazioni d'impresa, CSR e corporate philanthropy, Investitori etici e finanza sociale. Imprese e negozi di prossimità, quali "presidi leggeri" del quartiere. Attori della comunicazione, quali agenzie di comunicazione e media locali, testate giornalistiche, radio di quartiere, web tv, canali social civici, partner per campagne informative, storytelling sociale e diffusione capillare delle opportunità.
- Stakeholder emergenti e risorse comunitarie: cittadini con background migratorio attivi nel tessuto urbano, Giovani, studenti universitari e neolaureati, Cittadini attivi e reti informali, Community linker, Influencer locali e operatori della comunicazione sociale.
- Stakeholder informali. Reti spontanee, di prossimità e auto-organizzate:
 - cittadini attivi e comitati di quartiere: promotori di iniziative locali (es. feste di strada, gruppi di cammino, social street);
 - vicinato solidale: strumenti agili per attivare piccole reti di supporto quotidiano;
 - parrocchie e comunità religiose: spazi di riferimento relazionale, di ascolto e aggregazione intergenerazionale.

5.6 Competenze su cui investire

Per affrontare efficacemente le sfide sociali e costruire sistemi integrati di welfare generativo, è fondamentale investire in un insieme di competenze trasversali e specialistiche, da diffondere in modo capillare tra operatori, enti pubblici, Terzo Settore e comunità. Tra queste competenze, volendo individuarne alcune sicuramente rilevanti, ma non esaustive, abbiamo:

- capacità di lettura integrata dei bisogni e degli ecosistemi territoriali
- competenze di progettazione partecipata e co-programmazione
- competenze di facilitazione. capacità di accompagnare gruppi diversi in percorsi condivisi
- case management e lavoro di rete
- capacità relazionali e di attivazione della comunità; competenze di animazione territoriale e community building. abilità nel generare senso di appartenenza e attivazione dal basso
- competenze digitali e per la gestione dei dati; capacità di analizzare i bisogni e valutare l'efficacia delle azioni intraprese attraverso l'uso di dati; capacità di progettare tecnologie inclusive per favorire l'accesso ai servizi
- leadership collaborativa e cultura del lavoro interprofessionale

competenze che andrebbero rinforzate e diffuse anche attraverso:

- percorsi di formazione continua e trasversale pubblico-Terzo Settore-comunità
- laboratori territoriali e comunità di pratica per il confronto tra operatori e contesti diversi
- percorsi di mentoring, supervisione e apprendimento tra pari
- valorizzazione delle esperienze diffuse tramite narrazione, documentazione e disseminazione di buone pratiche
- percorsi di cittadinanza attiva e formazione informale per cittadini-ponte, linker, mentori, volontari e peer supporter

- alleanze con il mondo universitario per la ricerca, la sperimentazione e la costruzione di profili professionali ibridi.

Questa strategia rappresenta un invito a un impegno condiviso, che veda la città di Milano farsi laboratorio di innovazione sociale contro la solitudine, partendo dalle risorse umane e territoriali già presenti, con uno sguardo attento all'inclusione, alla dignità e alla capacità di generare benessere collettivo.

5.7 Risorse disponibili e da attivare

- Le risorse istituzionali: Milano dispone di un patrimonio rilevante di servizi pubblici e istituzioni territoriali che operano nei settori sociale, sanitario, educativo, abitativo e culturale. Le reti dei servizi sociali municipali, i servizi sociosanitari delle ATS e delle ASST, i Municipi, le scuole, i consultori, i centri per l'impiego, gli sportelli casa, i servizi per le dipendenze, le strutture di accoglienza e le Case di Comunità rappresentano una infrastruttura pubblica già presente e operativa, che aspira a divenire sempre più capace di intercettare e accompagnare bisogni individuali e familiari. Perché queste risorse esprimano appieno il proprio potenziale, è necessario continuare a lavorare in direzione dell'integrazione e della prossimità. Servono piattaforme comuni per la raccolta e condivisione dei dati, tavoli interistituzionali e forme di governance condivisa tra settori che tradizionalmente operano separati (sociale, sanitario, educativo, abitativo, lavoro), nonché per la valorizzazione di esperienze portate avanti in ambiti particolari della città, ma che potrebbero essere una risorsa per l'intera città (come ad esempio il Patto per il Sollievo per supportare le persone con disabilità e le loro famiglie).
- Il Terzo Settore e la cittadinanza attiva: Milano è storicamente un laboratorio di innovazione sociale e sperimentazione comunitaria. Il Terzo Settore cittadino è composto da una moltitudine di organizzazioni di grande competenza e profondamente radicate nei territori: cooperative sociali, associazioni, fondazioni, gruppi informali e reti di solidarietà, società ed associazioni sportive. Accanto a loro, operano cittadini attivi, comitati di quartiere, gruppi di mutuo aiuto e pratiche spontanee di cura. Queste risorse rappresentano un capitale relazionale, umano e professionale preziosissimo. Per attivarle pienamente occorre valorizzare sempre di più il ruolo del Terzo Settore come soggetto partner, non solo esecutore/attuatore di servizi; sostenere percorsi di formazione, scambio e crescita interna; snellire i processi amministrativi che ne regolano l'accesso alle risorse pubbliche, rendendoli più accessibili e trasparenti; promuovere il volontariato come forma strutturata di partecipazione, anche attraverso reti di coordinamento e sistemi di orientamento dei nuovi volontari. Milano è una città creativa e multiculturale. Molti dei suoi abitanti -studenti, giovani professionisti, migranti, nuovi residenti- sono spesso poco coinvolti nei percorsi di welfare, ma rappresentano una risorsa strategica non ancora pienamente attivata. Per intercettarla, è necessario costruire nuove modalità di partecipazione, più flessibili, digitali e autogestite; valorizzare le competenze digitali e creative dei giovani nei percorsi di inclusione e innovazione; promuovere educazione alla cittadinanza attiva e alla cura reciproca, a partire dalle scuole, dalle università e dai luoghi informali di incontro.
- Le risorse comunitarie - luoghi, reti, relazioni: la città è ricca di spazi fisici, pubblici e sociali, distribuiti sul territorio, che possono essere attivati come luoghi di aggregazione, inclusione e innovazione sociale. Scuole aperte, oratori, centri civici, biblioteche, coworking, mercati rionali, cortili condominiali, centri culturali, impianti sportivi, parchi urbani sono luoghi che -se integrati in una visione strategica- possono diventare presidi di welfare di prossimità.
- Le risorse economiche: oltre ai fondi ordinari comunali e regionali, Milano può contare su numerose risorse economiche attivabili, sia connesse alla programmazione nazionale e della programmazione europea, sia derivanti dalla filantropia privata, dalle fondazioni di origine bancaria e dalle imprese responsabili. Attivare queste possibilità richiede una capacità progettuale trasversale, in grado di connettere visione strategica, partnership e accountability. È inoltre fondamentale coinvolgere nuovi attori economici in percorsi di investimento sociale che abbiano ricadute positive sui territori.

CAPITOLO 6: LA GOVERNANCE NEL E DEL PIANO DI SVILUPPO DEL WELFARE

Governance è un nome ombrello che raccoglie sotto di sé cose molto diverse, soprattutto nell'uso diventato più comune, arrivando anche a coprire elementi che riguardano più il coordinamento di aspetti operativi. Nel Piano di sviluppo del welfare con il termine governance intendiamo i processi ed i dispositivi che consentono processi collettivi di decisione in un contesto come quello delle politiche sociali che vede la presenza di una pluralità di attori e di organizzazioni, consapevoli che nell'ambito delle politiche sociali la governance chiama in causa le relazioni tra soggetti che hanno elementi di disparità e di asimmetria dovuti ai diversi mandati, ruoli, livelli di istituzionalizzazione, poteri e responsabilità, gradi di rappresentatività, interessi.

Adottando il paradigma della governance guardiamo al modo in cui i processi decisionali non sono esercitati di autorità, ma sono frutto di **processi negoziali e di relazioni di rete**.

Anche quando si esprime attraverso funzioni tecniche, è eminentemente un'attività politica che riguarda il modo in cui l'interazione di soggetti diversi tra loro definisce strategie e linee di sviluppo progettuali a favore dell'interesse collettivo.

La scelta di portare l'attenzione sui processi e sui dispositivi di governance è coerente con la scelta di caratterizzare il modello di welfare milanese come un modello sempre più basato sulla corresponsabilità e sulla partecipazione dei diversi attori. Così come sempre più basato, oltre che sull'erogazione di servizi, su processi di welfare comunitario e di welfare territoriale.

Questa scelta ha trovato la sua concretizzazione nel Regolamento di disciplina generale sui rapporti tra il Comune di Milano e gli enti del Terzo settore in attuazione del Codice del Terzo settore, approvato con Deliberazione di Consiglio Comunale n. 45 del 3 luglio 2023.

L'analisi dello stato attuale del sistema di welfare milanese ci dice che è al tempo stesso un welfare di servizi e di processi, universalistico e categoriale, centrato sul ruolo dell'Ente pubblico e basato su processi di co-programmazione e di coprogettazione, collaborativo e competitivo, basato su competenze specifiche e multidimensionali. Una condizione e/e che crea anche elementi di attrito, di incertezza, di parzialità delle soluzioni.

Nei fatti, siamo di fronte a una pluralità di modelli di governance, a seconda dei vincoli, della storia, delle intenzionalità relative alle singole politiche o ai singoli servizi.

Non può che emergere un'immagine complessa, che va ben oltre le attribuzioni istituzionali dell'Assessorato e della Direzione Welfare e Salute del Comune di Milano. Anche solo all'interno del Comune di Milano, infatti, altri snodi hanno un effetto diretto sui processi di governance delle politiche con un impatto sul sistema di welfare cittadino.

Occorre tenere presente che la governance delle politiche di welfare non riguarda solo i processi in capo al Comune di Milano. Anche altri attori istituzionali hanno attribuzioni e competenze che hanno un impatto significativo nel disegno delle politiche pubbliche all'interno dell'ampio perimetro del welfare cittadino. A titolo d'esempio basti pensare alla Cabina di Regia coordinata da ATS ed a cui partecipano anche le ASST ed il Comune di Milano oppure gli Organismi Consultivi Distrettuali cui partecipano rappresentanti del sistema sanitario territoriale, le responsabili dei servizi sociali territoriali, e rappresentanti delle associazioni operanti sul territorio.

Così come hanno avuto un ruolo importante nel sostenere i processi di governance, magari su specifici ambiti di lavoro o target, soggetti che svolgono un'importante attività di erogazione, anche di natura filantropica, che hanno contribuito a realizzare interventi che hanno accompagnato le politiche pubbliche. Tra questi citiamo le Fondazioni bancarie, Fondazioni di impresa, Imprese sociali, ed altri ancora, che offrono un contributo importante al welfare cittadino.

Anche solo limitando l'osservazione al perimetro del Comune di Milano, l'esame dello stato dell'arte mostra come ci siano aree delle politiche sociali in cui la co-programmazione e la coprogettazione sono ormai una

prassi consolidata, frutto della scelta intenzionale di puntare su forme di amministrazione condivisa, e aree in cui sono ancora forti delle relazioni più legate all'erogazione di prestazioni e di servizi, sulla base di un rapporto più vicino alla fornitura che alla condivisione.

Il lavoro di analisi ci ha portato a identificare sei funzioni che i processi di governance dovrebbero garantire, indipendentemente dalla forma organizzativa che assumono e dalla formalizzazione che arrivano ad avere:

- **pianificazione strategica e programmazione:** funzionali alla costruzione di una visione di sviluppo e programmazione delle politiche e degli interventi che coinvolga i diversi attori. La negoziazione degli elementi di visione e di pianificazione strategica contribuisce a definire lo scenario condiviso rispetto al quale lavorare, affinché la programmazione metta in campo politiche e interventi coerenti;
- **analisi della domanda sociale e innovazione:** per ridurre la latenza tra riconoscimento dei fenomeni sociali e costruzione di politiche coerenti, i processi di governance devono consentire di condividere la lettura di dati e tendenze della città per cogliere per tempo i segnali dei cambiamenti e sollecitare gli adeguamenti nelle politiche, e quindi sollecitare gli attori coinvolti a progettare e a sperimentare politiche, interventi e approcci che abbiano la capacità di innovare;
- **partecipazione e corresponsabilità:** se i processi di governance sono processi collettivi, occorre che abbiano la capacità di coinvolgere tutti i soggetti che sono portatori di interesse rispetto alle politiche, ed al tempo stesso le persone titolari dei diritti di cui si occupa il sistema di welfare e beneficiarie delle politiche e degli interventi, così come della cittadinanza, in senso più allargato. La riflessione sui processi di governance, quindi, deve avere al suo centro la riflessione sulla capacità di inclusione dei diversi soggetti e sui processi di corresponsabilità che l'inclusione riesce a generare;
- **ricomposizione e integrazione:** in un sistema di welfare caratterizzato da misure rivolte a categorie specifiche di persone e da una frammentazione delle competenze istituzionali, è ormai importante adottare processi di ricomposizione e di integrazione, anche per ricomporre l'unitarietà dell'esperienza di vita delle persone a cui si rivolgono le politiche e gli interventi (si pensi all'importanza di un budget di progetto coerente con la multidimensionalità dei progetti di vita).
Nell'ottica di un Piano di sviluppo del welfare cittadino, i processi di governance devono consentire anche la ricomposizione delle diverse politiche pubbliche o di iniziativa privata, perché siano orientate verso un disegno comune. In particolare, è stringente la ricomposizione e l'integrazione tra le politiche sociali e sanitarie, anche attraverso il coordinamento dei processi della programmazione sociale e di quella sanitaria;
- **gestione:** in un sistema di welfare dove molti servizi hanno regolamentazioni che esercitano una forte funzione di vincolo, condizionato dagli elementi normativi e di regolamentazione, occorre comprendere in che modo i processi di governance possono contribuire a modificare i funzionamenti dei servizi, a renderli più adeguati alle persone che ne beneficiano così come alle persone che vi lavorano, a segnalare elementi di criticità perché possano essere fronteggiati e risolti. La governance non deve limitarsi al ragionamento sulla distribuzione delle risorse, ma deve ragionare sugli eventuali squilibri generati dall'impiego delle risorse e sugli effetti generati dalle modalità con cui le risorse vengono gestite e i servizi erogati;
- **riflessività e trasparenza:** i processi valutativi contribuiscono a rafforzare l'adeguatezza dei processi decisionali. Il coinvolgimento dei diversi attori nei processi valutativi consente la moltiplicazione di punti di vista e dona profondità all'analisi degli impatti generati dalle politiche realizzate e dai servizi erogati. Processi valutativi collettivi consentono la condivisione di prassi di intervento, la diffusione dei processi di innovazione, la condivisione delle diverse lezioni apprese; contribuiscono alla governance delle politiche anche perché generano apprendimenti collettivi che sono frutto della riflessione sull'esperienza; riguardano il disegno delle politiche e degli interventi, ma anche apprendimenti sulla realtà sociale a cui queste e questi si rivolgono, così come sugli ambienti organizzativi e sulle professionalità che le e li realizzano.

La disseminazione degli esiti dei processi valutativi ha il compito anche di rendere la società più informata, dando la possibilità alle persone di confrontarsi sulle politiche e sui temi al loro centro, a partire dalla raccolta di evidenze e di lezioni apprese dall'esperienza.

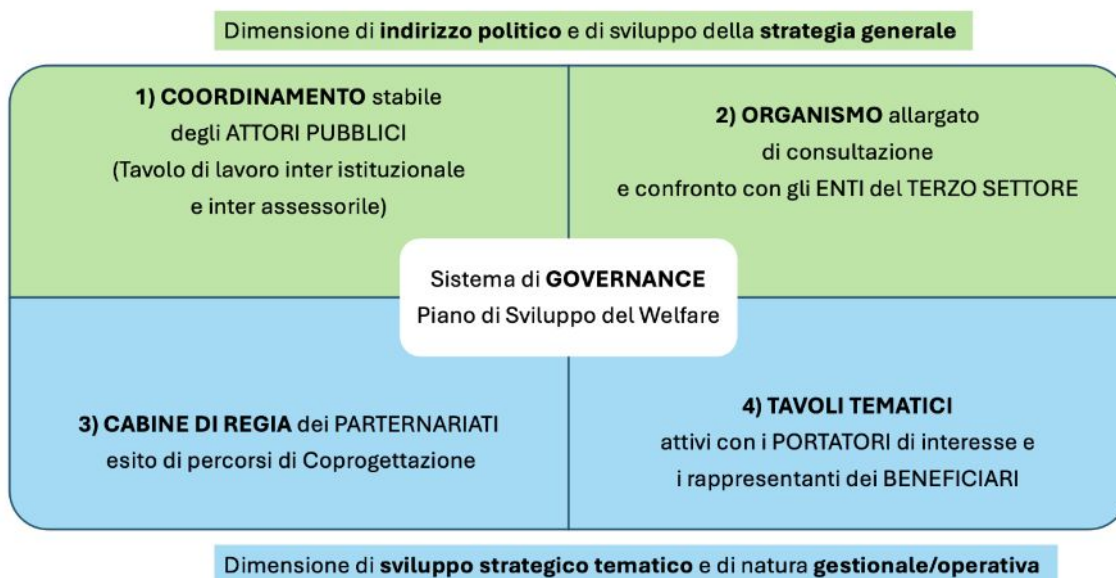
L'analisi delle funzioni di governance ha reso evidenti alcuni elementi di tensione che hanno caratterizzato la realizzazione del precedente Piano di sviluppo:

- il passaggio da una dimensione prevalentemente di gestione a una prevalentemente strategica e di programmazione non è un passaggio lineare e scontato;
- l'equilibrio tra le spinte all'innovazione, i vincoli normativi e istituzionali, la composizione e vincoli delle fonti di finanziamento della spesa sociale è stato più avanzato in alcuni ambiti e più conservativo in altri;
- la capacità di armonizzare le implicazioni nei processi del principio di corresponsabilità ha sottolineato l'importanza dell'innovazione amministrativa e di prassi collettive coerenti;
- il livello di fiducia collettiva e tra i diversi soggetti coinvolti ha avuto un andamento non lineare, attraversato da tensioni che sono state generate tanto da elementi che riguardano le relazioni tra i diversi attori, quanto le ricadute di elementi più generali (in particolare, legate all'impatto locale di scelte politiche nazionali);
- il livello altrettanto non lineare di collaborazione e di cooperazione delle diverse istituzioni, così come all'interno della stessa Amministrazione comunale;
- la scelta di investire nei processi di coprogettazione in alcune aree centrali del sistema di welfare ha posto il tema del coinvolgimento dei soggetti che non rientrano nei dispositivi di governance il cui perimetro è definito da atti amministrativi;
- in una città pluricentrica si è posto l'equilibrio tra le dimensioni territoriali e centrale nei processi di governance, tanto di carattere istituzionale (come nella relazione tra i Municipi e l'Amministrazione comunale) quanto di dialettica tra forme di coordinamento locale e forme di coordinamento centrale.

Pensando alle priorità che dovranno caratterizzare la realizzazione di questo Piano di sviluppo del welfare, ne indichiamo, in particolare, tre:

- la trasformazione del lavoro fatto, in particolare quello relativo alle funzioni dei processi di governance, in strumenti e in processi a sostegno della valutazione dei diversi livelli e strutture organizzative che oggi sono attivi. Uno dei modi per sostenere la visione strategica del Piano di sviluppo è quello di darsi i processi e gli strumenti necessari a leggere il cambiamento nei processi di governance di suggerire strategie di miglioramento basate sulla raccolta sistematica delle evidenze.
- la sperimentazione e il potenziamento di alcune funzioni specifiche in aree specifiche delle politiche sociali, con riguardo particolare verso la sperimentazione di forme di coinvolgimento delle persone beneficiarie nei processi di governance.
- la definizione dei luoghi e dei processi per la governance del Piano di sviluppo del welfare, in rafforzamento dei dispositivi già esistenti.

Alla luce di quanto rappresentato si ritiene importante declinare i seguenti **“spazi”** all'interno dei quali agire azione di governance coerenti con le funzioni richiamate:



1) Il coordinamento stabile degli attori pubblici rappresenta un elemento fondamentale per la buona riuscita di un Piano di Sviluppo del welfare, poiché garantisce continuità, coerenza e integrazione tra le diverse politiche settoriali. L'esperienza positiva di questi anni di un maggior coordinamento con il sistema sanitario cittadino (ATS e ASST), anche tra questo ed i Municipi, dimostra l'utilità che l'investimento in coordinamento genera, a beneficio dei cittadini e della fluidità dei processi organizzativi nelle e tra le organizzazioni. In quest'ottica, viene istituito un **Coordinamento** stabile inteso quale tavolo di lavoro interistituzionale e interassessorile, quale luogo permanente di confronto, condivisione e orientamento strategico.

Il Coordinamento è composto dai rappresentanti dei principali enti pubblici coinvolti, nonché dai referenti politici e tecnici dei diversi assessorati competenti (welfare e salute, educazione, giovani, sport e lavoro, casa, sicurezza, ... bilancio). La sua funzione è quella di coordinare le politiche e le risorse, superando la frammentazione e favorendo l'integrazione tra i servizi.

In questo coordinamento, per le politiche e la programmazione con impatto diretto e specifico sui territori, è necessario il coinvolgimento dei Municipi, singolarmente (per azioni che riguardino specifici ambiti di territorio) o mediante un rappresentante della Conferenza dei Presidenti (per quelle politiche e/o azioni potenzialmente impattanti sull'intera città)

Tra i compiti principali del Coordinamento rientrano:

- la definizione di linee guida comuni per la traduzione e realizzazione nei diversi ambiti di intervento degli obiettivi strategici del Piano;
- il monitoraggio congiunto dell'avanzamento delle azioni e dell'impatto sul territorio;
- la risoluzione condivisa di eventuali criticità;
- la formulazione di indirizzi connessi all'attivazione di percorsi di co-programmazione e co-progettazione con gli altri soggetti del terzo settore
- la valutazione di opportunità e sinergie nell'affrontare le questioni strategiche individuate in un'ottica metropolitana, che vada oltre i confini meramente amministrativi.

Il lavoro del Coordinamento è sostenuto da una segreteria tecnica garantita dall'Assessorato al Welfare e Salute e che cura la convocazione degli incontri, la redazione dei verbali, la predisposizione dei materiali e la raccolta dei dati necessari per le analisi e la valutazione.

2) Nell'ambito del sistema di governance del Piano di Sviluppo del welfare, un ruolo centrale è attribuito alla partecipazione attiva del Terzo Settore, riconosciuto come partner strategico nella definizione, realizzazione e valutazione delle politiche sociali.

Per garantire un dialogo strutturato e continuativo, viene istituito un **Organismo** allargato di consultazione e confronto, che riunisce le principali realtà rappresentative del terzo settore, che rappresenta un luogo di costante confronto con il Coordinamento degli Attori Pubblici anche nell'ambito dell'attività programmatoria. Questo organismo, di natura consultiva e propositiva, è composto da rappresentanti dei Forum del Terzo Settore, de Centro di Servizio per il Volontariato (CSV), delle organizzazioni di secondo livello (reti associative, coordinamenti tematici, federazioni).

I compiti dell'organismo includono:

- l'espressione di pareri e proposte su indirizzi strategici, piani attuativi e strumenti di programmazione;
- la condivisione di buone pratiche e modelli innovativi di intervento;
- la segnalazione di bisogni emergenti dal territorio e l'individuazione di possibili soluzioni;
- il monitoraggio partecipato delle politiche e dei servizi, anche attraverso la raccolta di feedback da parte degli utenti e delle comunità.

Le modalità di funzionamento prevedono incontri periodici, convocati in momenti chiave del ciclo di programmazione e attuazione del Piano, con il supporto di una segreteria organizzativa presidiata congiuntamente da Direzione Welfare e Salute e Forum del Terzo Settore, che garantisce la logistica, la comunicazione e la redazione dei documenti di sintesi.

L'organismo può inoltre promuovere momenti pubblici di confronto, come assemblee tematiche o laboratori territoriali, per allargare la partecipazione e rafforzare la coesione tra istituzioni e società civile.

Questa struttura consultiva contribuisce a rendere la governance del welfare più inclusiva, trasparente e orientata al bene comune, valorizzando le competenze e le esperienze del Terzo Settore come risorsa fondamentale per il benessere delle comunità

3) Le **Cabina di regia** rappresentano e compongono un assetto di governance fondamentale, strutturato e stabilizzato, che emerge alla conclusione di percorsi di coprogettazione e che accompagna la vita del partenariato tra l'ente pubblico e le realtà del Terzo Settore e talvolta, altri portatori di interesse.

Scopo principale delle Cabine di Regia è garantire continuità, coerenza e integrazione tra gli attori coinvolti, mantenendo salda la visione strategica indicata dal Piano di Sviluppo del Welfare ed emersa durante le fasi partecipative tipiche di percorsi di coprogrammazione e coprogettazione.

Di norma la cabina include rappresentanti istituzionali (a cominciare da ATS/ASST) e dei partner del Terzo Settore, assumendo una funzione di governance multilivello, abbinando la dimensione strategica politico-amministrativa a quella operativa e tecnico-progettuale, assicurando l'allineamento tra visione politica e competenze attuative.

Le Cabine di regia coordinano le diverse linee di sviluppo progettuale nate durante la coprogettazione, stabilendo:

- le priorità e le modalità di allocazione delle risorse;
- il crono-programma attuativo delle azioni;
- i sistemi di monitoraggio e valutazione condivisa, basati su dati e indicatori concordati;
- la promozione di sinergie per l'attivazione di cofinanziamenti o partecipazione ad altri bandi.

Per il funzionamento e gli strumenti tipici delle diverse Cabine di regia si rimanda agli atti convenzionali connessi ai diversi ambiti di coprogettazione attivi e/o che saranno attivati.

Alle cabine di regia di quelle coprogettazioni che hanno nel legame territoriale un elemento fortemente caratterizzante e su cui si sta puntando per la costruzione e crescita del c.d. welfare territoriale, partecipano i rappresentanti dei Municipi.

4) I **Tavoli tematici** rappresentano, su ambiti tematici non già presidiati dalle Cabine di regia esito di percorsi di coprogettazione, spazi di lavoro cooperativo che coinvolgono in maniera strutturata gli attori istituzionali, del Terzo Settore, del privato sociale e ove possibile i beneficiari diretti, al fine di definire interventi mirati, rispondenti ai reali bisogni del territorio.

Ogni tavolo è dedicato ad un ambito e funge da polo di confronto in relazione ad un puntuale sistema di servizi e interventi: a titolo meramente esemplificativo, possiamo citare il Tavolo Permanente per la Disabilità piuttosto che il Tavolo Domiciliarità.

La composizione include portatori d'interesse (istituzioni, Terzo Settore, operatori), e prevede la partecipazione attiva dei beneficiari, i quali, attraverso rappresentanti o presenze dirette, contribuiscono a indirizzare il dibattito verso bisogni e criticità reali.

I tavoli svolgono funzioni centrali quali:

- l'analisi condivisa dei bisogni e della domanda sociale emergente;
- la mappatura delle risorse territoriali, delle buone pratiche e dei vuoti di servizio;
- la definizione di soluzioni progettuali concrete, protocolli operativi e linee guida;
- l'attivazione di partecipazione diretta dei beneficiari.

Per il funzionamento e gli strumenti tipici dei Tavoli tematici si rimanda ad accordi operativi connessi ai diversi ambiti di confronto attivi e/o che saranno attivati.

Per una progressiva maggiore efficacia del funzionamento dell'intero sistema di governance, è necessario indirizzare con crescente precisione le politiche cittadine, valutarne gli impatti sulle diverse categorie di utenti, conoscere con sempre maggiore accuratezza il profilo demografico sociale ed economico dei fruitori dei servizi.

A tale scopo, si perseguirà l'obiettivo di adottare strumenti organizzativi, amministrativi e tecnologici per consentire l'analisi aggregata di cittadini ed utenti dei servizi, prendendo in considerazione proprio i dati da questi ultimi forniti nella fruizione di detti servizi, valorizzando il capitale informativo a disposizione dell'ente nel solo ed esclusivo perseguimento dell'interesse pubblico, fermo il rispetto delle norme sulla tutela della privacy