

Milano



Comune
di Milano

**Documento di sintesi del percorso di co-programmazione e
preliminare alla fase di co-progettazione**

Per un sistema cittadino per l'accoglienza e l'integrazione delle
persone richiedenti asilo o titolari di protezione internazionale
e dei minori stranieri non accompagnati

1 - PREMESSA

Il presente percorso di co-programmazione trova rinnovato fondamento in una delle linee strategiche ridefinite nel “Piano di Sviluppo del Welfare” approvato dal Consiglio Comune in data 19 dicembre 2022. Si riporta di seguito il testo relativo alla Linea strategica 1.7 Un welfare collaborativo con tutta la Milano possibile.

*“Il nuovo piano di sviluppo del welfare punta con decisione sull’**alleanza con il Terzo Settore**, partner nella definizione degli indirizzi e nella realizzazione degli interventi, introducendo il Regolamento comunale per la co-programmazione degli interventi di welfare. E non solo: vogliamo sviluppare il **rapporto virtuoso con tutta la città, dal comitato di quartiere all’azienda, attraverso l’ampliamento dei dispositivi di collaborazione** (“bando welfare”, patti di collaborazione e di sponsorizzazione). I prossimi anni saranno caratterizzati da un forte impulso verso forme di programmazione, progettazione e gestione del welfare di tipo collaborativo che sviluppino e consolidino le prassi di amministrazione condivisa. Una grande opportunità è data dagli strumenti di co-programmazione e co-progettazione¹ previsti dall’art. 55 del Codice del terzo settore, secondo i principi della L. 241/1990 e ribaditi dalla Corte Costituzionale con la sentenza n. 131/2020: procedure di tipo consensuale e non competitivo, attraverso cui si realizza un nuovo paradigma collaborativo nei rapporti pubblico privato da adottarsi nella programmazione sociale, nella progettazione, nel governo e nella gestione dei servizi. Gli enti del terzo settore, nei rapporti con la PA, passano da un rapporto caratterizzato da separatezza dei ruoli di committente e fornitore ad un rapporto di partenariato e, nei rapporti fra di loro, da un approccio competitivo ad un approccio collaborativo. In particolare, attraverso i nuovi strumenti si attua il principio di sussidiarietà sancito dalla costituzione (art 118 della Carta costituzionale).*

La programmazione sociale, in questo quadro, può procedere in una logica di governance diffusa e partecipata delle politiche di welfare. Il pubblico titolare della costruzione delle politiche individuerà i bisogni da soddisfare, insieme al terzo settore, anch’esso titolato a identificare i bisogni di un territorio e questi due soggetti, insieme, elaboreranno le strategie per fronteggiarli attraverso la co-programmazione. Le politiche pubbliche co-programmate potranno poi essere trasformate in interventi concreti attraverso la co-progettazione. Dunque, non si tratta più semplicemente di un rapporto di tipo consultivo, ma di un rapporto caratterizzato da una relazione di partenariato fra gli enti coinvolti che operano in un’ottica di corresponsabilità nella costruzione, progettazione e gestione delle politiche di welfare. La prospettiva è di procedere con un nuovo paradigma nel sistema di relazioni tra i soggetti pubblici e del privato sociale che operano sui molteplici fronti delle politiche di welfare in un’ottica di amministrazione condivisa.

Nella città di Milano, l’alleanza con il Terzo Settore costituisce oggi una pratica che va consolidandosi in diverse aree di intervento e che sarà ulteriormente definita attraverso la “Regolamentazione sul rapporto tra Pubblica Amministrazione ed enti del Terzo Settore”, che si propone come strumento utile a definire modalità e procedure di collaborazione, partendo dalle Linee guida per coprogettare e coprogrammare proposte dal Decreto n. 72/2021 del Ministro del lavoro. Una prima proposta di tale Regolamento è già oggetto di esame e valutazione congiunta tra Comune e Terzo settore, ed auspicabilmente potrà vedere la luce in tempi coerenti con l’adozione del presente Piano.

Il welfare collaborativo non si esaurisce naturalmente nei rapporti fra comune e Terzo settore. Esso deve investire in altre componenti della società civile fino a raggiungere “tutta la Milano possibile”. Si intende infatti sviluppare un rapporto virtuoso con tutta la città, dalle realtà associative ai gruppi informali, dai comitati di quartiere alle Aziende for profit per valorizzare conoscenze, competenza e capacità d’intervento. In questa direzione si procederà ad ampliare quei dispositivi di collaborazione già in parte sperimentati negli scorsi anni, quali il “bando welfare” e i patti di collaborazione e di sponsorizzazione.

Milano punta a migliorare e innovare il proprio sistema di Welfare attraverso un governo diffuso delle politiche, caratterizzato da un'ampia partecipazione e corresponsabilità dei soggetti che possono svolgere, insieme al Comune, una funzione pubblica, anche nella direzione della creazione congiunta di nuovi strumenti e luoghi di Welfare capaci di rispondere ai bisogni delle città.

2 - L'ESPERIENZA DEL SISTEMA CITTADINO DI ACCOGLIENZA E INTEGRAZIONE A MILANO

Le linee strategiche indicate nel Piano di Sviluppo del Welfare confermano e consolidano l'approccio collaborativo già in essere nella modalità complessiva di strutturazione delle azioni e degli interventi promossi nell'ambito del Sistema di Accoglienza e Integrazione (SAI).

Secondo il rapporto 2021 sulla Città Metropolitana di Milano del Ministero del lavoro e della Politiche Sociali intitolato "La presenza dei migranti nella città metropolitana di Milano"¹, i cittadini stranieri (extra UE) regolarmente soggiornanti nell'area di interesse sono 418.216, pari al 12,8% della popolazione. Tale dato raddoppia l'incidenza di popolazione straniera su scala nazionale, pari al 6,4%. Ancor più, nella sola città di Milano i cittadini residenti con nazionalità diversa da quella italiana sono al 31.12.22 il 20,6% della popolazione complessiva registrata in Anagrafe, ovvero 287.954 cittadini su una popolazione complessiva di 1.396.673 abitanti.

Da questi primi dati emerge evidentemente il posizionamento di Milano tra le principali città interessate dai temi dell'accoglienza e dell'integrazione. Focalizzandosi solo sul target delle persone richiedenti e titolari di protezione internazionale nel 2021 risultavano essere 10.476, di cui il 62,5% per status di rifugiato o richiesta di asilo, 28% protezione sussidiaria e 9,5% motivi umanitari. Tale dato rappresenta il 6,4% del fenomeno su scala nazionale.

Il sistema cittadino di accoglienza e integrazione della città di Milano è caratterizzato dalla presenza di centri di accoglienza straordinaria (CAS), di centri collettivi e appartamenti afferenti alla rete del SAI e di una rete strutturata di comunità e centri di accoglienza per minori stranieri non accompagnati riconducibili in parte al SAI (per 400 posti) e in gran parte al sistema della residenzialità minori.

I posti attualmente attivi per l'accoglienza su Milano, grazie alla stretta collaborazione Enti pubblici e Terzo settore (TS), sono i seguenti:

- CAS: 2.800 posti per adulti e nuclei familiari (di cui 800 Ucraini);
- SAI: 443 posti per adulti e nuclei familiari e 15 riservati a situazioni di particolare disagio mentale o sanitario;
- MSNA: 1.255 posti di cui 400 all'interno della rete SAI.

Un dato altrettanto rilevante riguarda la presenza di MSNA sul territorio milanese: al 30.06.2022, infatti, Milano risultava accogliere il 9% di tutti i minori stranieri non accompagnati presenti sul territorio nazionale, pari a 1.399.

Da uno sguardo ai beneficiari del progetto SAI ordinari, rivolto a persone singole e nuclei familiari richiedenti o titolari di protezione internazionale, le principali nazionalità di provenienza registrate sono: Afghanistan (34,7%), Nigeria (19,7%), Pakistan (5,5%), Bangladesh (4,2%), Somalia (4,2%), Egitto (3,2%), El Salvador (3,2%), Camerun (2,9%), Mali (2,6%) e Gambia (2,4%).

Ai predetti servizi di accoglienza si affiancano una rete di servizi/progetti per l'integrazione, anch'essi co-gestiti con il Terzo Settore e/o attivati in collaborazione con altri enti pubblici o aree/direzioni dell'Amministrazione Comunale, nonché servizi specialistici di carattere socio-sanitario ove necessario, volti complessivamente a favorire l'inserimento lavorativo, scolastico, abitativo e sociale, oltre all'accesso a servizi specialistici di carattere socio-sanitario ove necessario.

¹ <https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/studi-e-statistiche/Documents/La%20Presenza%20dei%20Migranti%20nelle%20aree%20metropolitane,%20anno%202021/RA-M-2001-Milano.pdf>

3 - I SOGGETTI COINVOLTI NEL PERCORSO DI CO-PROGRAMMAZIONE

A seguito dell'Avviso pubblico per la raccolta di manifestazione di interesse sono stati ammessi a partecipare al processo di co-programmazione i seguenti soggetti:

Enti Terzo Settore

1. Agrivis Società Cooperativa Sociale Agricola
 2. Amapola
 3. Angel Service Onlus
 4. Arcadia Società Cooperativa Sociale Onlus
 5. Associazione Centro Di Solidarietà San Martino
 6. Associazione Cielo E Terra Onlus
 7. Associazione Culturale Cometa Ets
 8. Associazione Franco Verga
 9. Associazione La Grangia Di Monluè
 10. Associazione Villa Amantea
 11. Cascina Biblioteca Coop. Sociale Di Solidarietà
 12. CEAS Contro Il Pregiudizio
 13. Commissione Sinodale Per La Diaconia Ets - Servizi Inclusione
 14. Compagnia Africana APS
 15. Croce Rossa Italiana Comitato Di Milano
 16. Diapason Cooperativa Sociale
 17. Educamondo - Società Cooperativa Sociale Impresa Sociale
 18. Emergency
 19. Ente Associazione Famiglie Per L'accoglienza APS
 20. Equa Cooperativa Sociale
 21. Farsi Prossimo Onlus Scs
 22. Fondazione Avsi
 23. Fondazione Casa Della Carità Angelo Abriani Onlus
 24. Fondazione Fratelli Di San Francesco D'assisi Onlus
 25. Fondazione Progetto Arca Onlus
 26. Fondazione S. Carlo
 27. Fondazione Somaschi Onlus
 28. Fuoriluoghi Scs Onlus
 29. Il Melograno Società Cooperativa Sociale
 30. Intrecci – Società Cooperativa Sociale
 31. Istituto Europeo Di Psicotraumatologia E Stress Management APS
 32. L'impronta Associazione Onlus
 33. La Cordata Scs
 34. Medihospes
 35. Mestieri Lombardia Consorzio Di Cooperative Sociali Scs
 36. Mondo Di Comunità E Famiglia APS
 37. Progetto Integrazione
 38. Provincia Italiana Della Congregazione Dei Servi Della Carità - Opera Don Guanella
 39. Refugees Welcome Italia Onlus
 40. Soc. Coop. Soc. Comunità Progetto A.R.L.
 41. Soleterre – Strategie Di Pace Onlus
 42. Spazio Aperto Servizi
 43. Telefono Donna
-

4 - LE TAPPE E LA METODOLOGIA DEL PERCORSO DI CO-PROGRAMMAZIONE

Il percorso di co-programmazione si è aperto con una plenaria tenutasi il 31.01.2023 con la partecipazione di tutti gli enti aderenti richiamati al punto precedente.

In tale occasione, si è svolto un lavoro in sottogruppi volto alla ricomposizione delle criticità e idee migliorative riferite alle varie fasi del percorso di accoglienza e integrazione nel contesto cittadino delle persone richiedenti asilo o titolari di protezione internazionale e dei minori stranieri non accompagnati declinate nel seguente modo:

1. La fase dell'arrivo: evacuazioni, sbarchi, emergenze corridoi umanitari e flussi spontanei;
2. I movimenti secondari dei MSNA e accoglienza emergenziale;
3. L'accoglienza nei CAS;
4. L'accoglienza nel SAI adulti (single e famiglie);
5. L'accoglienza dei Msna (SAI e altre udo residenziali sperimentali e non);
6. L'uscita dal circuito di accoglienza per MSNA e adulti;
7. L'accompagnamento all'integrazione oltre il sistema istituzionale: esperienze alternative, sperimentali e/o complementari.

A partire dagli spunti emersi nei gruppi, si sono identificati quattro ambiti prioritari su cui focalizzare le successive fasi del percorso di co-programmazione:



- GRUPPO 1 - TERRITORIO: modelli di accoglienza e inclusione in relazione ai vincoli e alle opportunità dei territori
- GRUPPO 2 - SERVIZI: capacità di adeguamento dei servizi alle complessità, specificità e aspettative dei beneficiari
- GRUPPO 3 - GOVERNANCE: rete organizzativa e governance multilivello a supporto del sistema cittadino di accoglienza e inclusione
- GRUPPO 4 - SOSTENIBILITÀ: sostenibilità del sistema nel medio - lungo periodo in relazione alle sfide nella gestione e valorizzazione delle esperienze

Ogni gruppo di lavoro, co-condotto da un facilitatore del Terzo Settore e uno dell'Amministrazione Comunale, ha svolto tre incontri con l'obiettivo di comporre un quadro logico che mettesse a fuoco i problemi, gli obiettivi e ambiti di lavoro per ciascun tema individuato.

Il presente documento è volto a sintetizzare i principali elementi emersi dai lavori dei sottogruppi, andando quindi a delineare gli ambiti di lavoro a cui l'Amministrazione Comunale intende dare seguito nella prossima programmazione, gettando le basi per una sempre più sinergica collaborazione tra Pubblica Amministrazione (PA) e Terzo Settore intorno ai temi dell'accoglienza e inclusione dei cittadini stranieri neo-arrivati o di recente arrivo in città.

5 - AREE PROBLEMA E OBIETTIVI GENERALI

Di seguito si riportano i problemi e gli obiettivi generali individuati dai quattro gruppi di lavoro.

TERRITORIO

Problema Le dinamiche competitive, la particolare complessità di un sistema di gestione dei servizi del territorio milanese, la presenza di molti attori, compromettono la strutturazione di un'azione coordinata e cooperativa verso il territorio.

Obiettivo Promuovere un'azione coordinata, cooperativa, strutturata e programmata nell'approccio al territorio (sul territorio / verso il territorio) costruendo modelli organizzativi di amministrazione condivisa ente locale/terzo settore.

SERVIZI

Problema Frammentarietà del sistema dei servizi che fatica ad individualizzare gli interventi e a ricomporre, valorizzare e creare sinergie tra servizi e settori diversi sia della PA che del privato sociale e non.

Obiettivo Raggiungere una filiera di servizi integrata che, partendo da una lettura individualizzata (e culturalmente appropriata) del bisogno, sappia ingaggiare gli attori necessari del pubblico, terzo settore e settore privato.

GOVERNANCE

Problema Frammentazione istituzionale che si riflette sulle effettive possibilità di dialogo tra istituzioni, tra attori istituzionali e sociale, ma anche tra articolazioni amministrative del Comune.

Obiettivo Migliorare/rafforzare la condivisione tra attori istituzionali e sociali in un'ottica di responsabilità comune; valorizzare le competenze di ciascun soggetto sulla base degli oggetti di lavoro e non soltanto della rappresentanza; promuovere forme di cooperazione che riducano la competizione mettendo a fattor comune ruoli e capacità di orientare la risposta ai bisogni.

SOSTENIBILITÀ

Problema Inefficienza e inefficacia gestionale del sistema, dovuto in particolare a una bassa aderenza tra il livello normativo e il piano della produzione dei servizi e alla svalutazione e precarietà del lavoro sociale.

Obiettivo Fare della sostenibilità un obiettivo della programmazione e dell'organizzazione del sistema, aumentandone l'efficienza e rafforzandone la stabilità

6 - GLI AMBITI PRIORITARI D'AZIONE NEL PERIODO 2024/2026

Il confronto all'interno del Gruppo di approfondimento **Territorio** ha permesso di evidenziare alcune linee prioritarie di azione.

In primo luogo, è emersa la necessità di dare maggiore visibilità a ciò che si sta facendo sul tema dell'integrazione, anche al fine di promuovere una **narrazione positiva**. A tale proposito è importante identificare i luoghi simbolo dell'accoglienza, capaci di innescare una dinamica di coinvolgimento delle diverse espressioni della comunità. Ciò presuppone lo sviluppo ed il potenziamento di **strumenti di lettura territoriale** che sappiano riconoscere sia le dimensioni di criticità sia le componenti di risorsa e di potenzialità che compongono il contesto territoriale di riferimento. La città di Milano, infatti, è diventata negli ultimi anni un vero e proprio "attrattore sociale", punto di approdo di flussi significativi, che risponde all'immagine di un luogo che offre sempre nuove prospettive.

Diventa, quindi, essenziale saper **costruire dispositivi** che possano attivare e accompagnare i processi di regia del sistema, dispositivi capaci di coinvolgere anche i soggetti non formalmente inclusi negli attuali o tipici modelli di gestione di servizi. Tali dispositivi sono orientati alla promozione di accordi di reti diffuse, in grado di "tenere insieme" la dimensione professionale e la dimensione volontaristica, i necessari assetti gestionali con i preziosi spazi di lavoro per l'integrazione e per la promozione di percorsi inclusivi di natura comunitaria, anche valorizzando e dando spazio ad elementi identitari delle diverse culture.

Detto processo va strutturato e curato. Non può essere lasciato alla libera e spontanea azione dei singoli, ma deve essere frutto di una scelta chiara, che richiede investimento di tempo/risorse, una metodologia definita, una declinazione di ruoli e modalità di partecipazione e una dichiarata e convinta volontà di adesione.

Il gruppo condivide sull'opportunità di avviare una fase di confronto operativo mediante la costituzione di **tavoli permanenti-comunità di pratiche** capaci di valorizzare il contributo delle diverse realtà, in un quadro di conoscenza e di lettura complessiva.

Ulteriore elemento connesso alla costruzione di dispositivi di lavoro di rete allargata alle realtà del territorio può essere la costruzione e la cura di protocolli e accordi operativi, in grado di coinvolgere anche **altri livelli istituzionali e altri settori della società civile**, che consentano di ricomporre il tema dell'accoglienza delle persone migranti in un articolato lavoro sui diversi filoni di interesse generale, quali la promozione del benessere e della qualità della vita di tutte le persone, le questioni connesse

ai processi di integrazione lavorativa e le dinamiche per favorire l'accesso a soluzioni abitative. In questa prospettiva, lo sguardo al territorio esce e va oltre i confini amministrativi del Comune di Milano e si rivolge alla Città Metropolitana, chiamando in causa attori (altri enti locali, le imprese, il mercato immobiliare, i privati proprietari di alloggi etc.) con i quali provare a costruire o consolidare relazioni collaborative finalizzate al raggiungimento di punti di interesse comune, che possano concorrere positivamente all'effettiva sostenibilità dei percorsi progettuali a favore delle persone e delle famiglie accolte, nella prospettiva dell'integrazione sociale e dell'autonomia.

Il confronto all'interno del Gruppo di approfondimento **Servizi** ha permesso di evidenziare le seguenti linee prioritarie di azione.

Ragionare in ottica di investimento sui Servizi dedicati all'accoglienza significa, in primo luogo, investire sulla formazione degli operatori, in particolare rispetto alla capacità di lettura dei bisogni. Gli operatori sono e saranno sempre di più in futuro il fattore critico di successo e di effettiva sostenibilità della rete dei servizi. Per questo investire sugli operatori diventa elemento cruciale, che chiama in causa direttamente il Comune quale soggetto che non può delegare tale attività agli Enti del Terzo Settore, ma che deve farsi promotore di percorsi e di opportunità formative a favore dei diversi attori del sistema dei servizi di accoglienza, anche promuovendo specifici accordi di collaborazione con le università. Affinché l'investimento formativo abbia una diretta conseguenza sull'operatività dei servizi, si indica l'opportunità di attivare tavoli di lavoro/osservatori e comunità di pratiche pubblico privato per lo sviluppo di orientamenti culturali, linguaggi e strumenti condivisi tra tutti i soggetti coinvolti nel sistema.

Il Gruppo ha poi declinato alcuni punti di attenzione al fine di giungere al consolidamento di un "modello di riferimento" di servizio, attraverso:

- la definizione di standard di servizio sia sul fronte operativo che gestionale, adottando anche scale e indicatori comuni per la valutazione del lavoro di accompagnamento dei percorsi progettuali delle persone accolte;
- l'introduzione della valutazione di impatto sociale (VIS) da parte di enti indipendenti con indicatori anche di medio e lungo periodo. Tale azione, per la sua natura strategica deve prevedere una puntuale definizione di priorità e un apposito budget dedicato;
- l'adozione di formule di gestione budget più dinamiche (capacità di mettere in comune le risorse, economie e investimenti) e superamento della logica del cofinanziamento in favore di una logica di compartecipazione;
- la costruzione e l'adozione di procedure condivise per la gestione dei "passaggi" tra i servizi della filiera e una gestione comune e informatizzata delle cartelle sociali;
- la condivisione e la conoscenza diffusa e costante del sistema dei servizi per massimizzare le opportunità di ciascun beneficiario.

Il Gruppo di lavoro ha condiviso, inoltre, come la costruzione di un modello condiviso di servizio possa essere favorita dallo sviluppo di partenariati con una durata di medio lungo periodo che consentirebbe di attivare maggiori investimenti e di capitalizzare le esperienze.

Altro aspetto di particolare rilievo affrontato durante il confronto è stato il tema della gestione delle "emergenze" che impattano in modo forte sulla vita dei servizi, richiamando la necessità di "modellizzare" la gestione delle situazioni caratterizzate da urgenza/emergenza all'interno della **filiera integrata dei servizi**, valorizzando le collaborazioni in ottica solidaristica interna al sistema e predefinendo, per quanto possibile, modalità di azione chiare e condivise.

In conclusione, anche questo Gruppo di lavoro, come il Gruppo territorio ha sottolineato l'importanza di una rinnovata relazione con il mondo del privato e delle imprese per lo sviluppo di

concrete possibilità di integrazione sociale delle persone accolte in relazione al tema lavoro e al tema casa.

Il confronto all'interno del Gruppo di approfondimento **Governance** ha lavorato per richiamare elementi di significato e di valore rispetto alle modalità collegiali di "regia" del sistema complessivo dell'accoglienza.

In primo luogo, è stata ribadita la necessità di potenziare la crescita, anche sul piano di analisi dei bisogni e di capacitazione, dei diversi snodi della filiera che compongono il sistema complessivo.

Alla base di un rinnovato processo di governance, infatti, si pone un processo di valorizzazione dell'esistente, delle tante risorse già attive e impegnate nell'accoglienza.

La piena valorizzazione delle reti presuppone un miglioramento nel lavoro di raccordo e di raccolta dei dati e la mappatura dei network e degli strumenti comunicativi già esistenti, premessa indispensabile per incrementare dinamiche relazionali costruttive con gli stakeholder, con gli altri attori istituzionali e con le diverse compagini sociali.

Per fare ciò, a parere del Gruppo, possono assumere rilievo alcune azioni specifiche che favoriscono lo scambio e la conoscenza tra i diversi attori in campo e l'integrazione dei processi, quali ad esempio:

- l'adozione di uno strumento progettuale/cartella sociale condivisa tra gli attori della filiera;
- la modellizzazione delle azioni di supporto e di orientamento ai beneficiari nelle diverse fasi dell'accoglienza (es. kit benvenuto, percorsi e programmi replicabili);
- il potenziamento e lo sviluppo di percorsi progettuali complementari al sistema prevalente quali, ad esempio, la pratica dell'affido e dell'accoglienza in famiglia e l'esperienza dei corridoi umanitari e del resettlement;
- la valorizzazione in chiave unitaria dei canali social e degli strumenti comunicativi rivolti anche alla collettività.

Nell'ottica del pieno riconoscimento degli attori in campo, viene richiamata l'attenzione sulla necessità di promuovere processi a sostegno della rappresentanza delle comunità straniere, per favorire una maggiore cooperazione e un dialogo costruttivo con l'azione pubblica.

Il Gruppo ha poi evidenziato una situazione di eccessiva frammentazione istituzionale che spesso rende problematico il dialogo tra istituzioni, con conseguenze negative anche in relazione al rapporto tra istituzione ed Enti del Terzo Settore.

Diventa strategico investire per rafforzare la condivisione tra attori istituzionali e sociali in un'ottica di responsabilità comune, valorizzando le competenze di ciascun soggetto sulla base degli oggetti di lavoro e promuovendo forme di cooperazione che riducano la competizione mettendo a fattor comune ruoli e capacità di orientare la risposta ai bisogni. Questo richiede la costruzione di luoghi di governance collegiale, tempi dedicati alla cura delle relazioni, strumenti di lavoro comune e competenze specificamente dedicate a favorire processi di incontro, di dialogo e di condivisione.

Il confronto all'interno del Gruppo di approfondimento **Sostenibilità** ha permesso di evidenziare le seguenti linee prioritarie di azione.

Fare della sostenibilità un obiettivo della programmazione e dell'organizzazione del sistema di accoglienza significa, in primo luogo, generare una maggiore complementarietà tra i servizi esistenti, privilegiando un'ottica di filiera che permetta di ridurre l'attuale frammentazione del sistema

attraverso una integrazione funzionale dei servizi. Questo porterebbe ad un'ottimizzazione delle risorse, con un'importante ricaduta diretta sui percorsi individuali dei beneficiari, grazie, ad esempio, alla creazione di ulteriori opportunità abitative e lavorative e di una conseguente maggiore integrazione sociale ed autonomia.

Ulteriore esigenza evidenziata durante i momenti di confronto del gruppo di lavoro è stata quella di favorire uno scambio continuo tra territori, autorità responsabili ed enti finanziatori, attraverso l'attivazione di tavoli di coordinamento e comunità di pratiche tra i diversi attori coinvolti per lo sviluppo e condivisione di strumenti coerenti con gli obiettivi prefissati. Questo approccio permetterebbe di ideare un modello che faciliti e renda più sostenibile la partecipazione a bandi futuri, la gestione amministrativa e rendicontativa di programmi e progetti, lo sviluppo e la gestione di partenariati.

Aspetto che risulta particolarmente rilevante in un'ottica di sostenibilità di sistema, è quello della congruità delle risorse, che rispecchino il reale costo del lavoro e del suo valore sociale per la collettività. Un aumento del valore attribuito e percepito del lavoro sociale è la chiave per garantire in futuro una sempre crescente qualità ed efficacia dell'azione del Terzo Settore. Al fine di promuovere questo cambiamento, il Gruppo ha sottolineato come l'individuazione di criteri sostenibili di valutazione ed aggiudica delle gare e un adeguamento delle modalità di contrattualizzazione possano permettere al terzo settore di lavorare in un quadro di maggiore garanzia, necessaria, in primis, per assicurare la qualità della propria azione.

In linea con quanto emerso in altri Gruppi di lavoro, è stato evidenziato come sia fondamentale accrescere la visibilità e promuovere una contaminazione positiva tra diversi settori, in particolar modo attraverso un coinvolgimento sistemico del settore privato, che possa portare all'innovazione di strumenti e linguaggi, in una prospettiva di lungo periodo e di ampliamento degli interlocutori. In questa direzione, come emerso dal confronto all'interno del Gruppo servizi, ricopre una grande importanza il ruolo che il Comune riuscirà ad avere rispetto alla creazione di sinergie con il mondo dell'istruzione, con l'obiettivo di un maggiore adeguamento dei percorsi universitari alle necessità del settore.

7 – ELEMENTI DI SINTESI E DI PROSPETTIVA

Per una lettura trasversale dei diversi contributi emersi dai lavori dei 4 Gruppi sopra sinteticamente richiamati, si declinano di seguito alcuni elementi di sintesi e di prospettiva che potranno essere presi a riferimento per le fasi successive del lavoro di confronto e di co-progettazione.

A

Orientamenti, spazi e modelli di governance tra Comune e Enti del Terzo Settore

La co-progettazione del futuro dovrà giungere alla costruzione di una forma di partenariato Comune e ETS che vada oltre la sola gestione del sistema consolidato dei servizi sulla base di canali di finanziamento certi ed acquisiti, ma che dovrà assumere la funzione di “dispositivo” in grado di tradursi in una regia collegiale dei processi, una partnership dinamica e in continuo potenziale sviluppo sul medio/lungo periodo, riferimento per le diverse direzioni del Comune interessate, capace di aprirsi ad altri attori istituzionali anche su scala Metropolitana, di dialogare con altre componenti della società civile e del privato profit, attenta e impegnata nel coinvolgere, in ottica di rete diffusa, i soggetti e le articolate espressioni della comunità non formalmente e non direttamente incluse nel perimetro gestionale dei servizi, ma di fondamentale importanza per il successo dei percorsi progettuali delle persone e delle famiglie.

B

Narrazione positiva

Un sistema di accoglienza cittadino sostenuto da una rinnovata partnership tra Comune e ETS, fa propria la prospettiva di investire energie e risorse per dare maggiore visibilità rispetto a ciò che si sta facendo sul tema dell'integrazione, al fine di promuovere una narrazione positiva, andando oltre le semplificazioni che appiattiscono il tema esclusivamente nei termini della dimensione di emergenza e di problematicità. Detto investimento è direttamente connesso alla linea di apertura al territorio, al coinvolgimento delle diverse espressioni della comunità, alla sensibilizzazione per l'intera cittadinanza sul piano culturale e informativo e all'attivazione del mondo dell'associazionismo e del volontariato sul piano progettuale e operativo.

C
**Modelli
organizzativi e
gestionali**

Per dare effettiva sostenibilità ad un sistema di accoglienza cittadino fondato su di una forte partnership tra Comune e ETS serve adottare un modello organizzativo che favorisca e renda possibile una dinamica operativa che, seppur nel rispetto dei ruoli e delle competenze, superi posizioni asimmetriche, che promuova l'allestimento di un'organizzazione temporanea e collegiale integrata tra operatori pubblici e operatori degli enti partner, che consenta l'attivazione di spazi e luoghi di governance reale, che introduca dinamicità nella gestione delle risorse senza compromettere la regolarità amministrativa, che semplifichi la fase di rendicontazione e controllo e che consenta di consolidare alleanze funzionali volte al pieno raggiungimento dei risultati condivisi.

D
**Una filiera di
servizi**

Si aspira ad un sistema di accoglienza cittadino capace di promuovere continuità di intervento, ponendo al centro la progettualità delle persone beneficiarie e, per questo motivo, attento a promuovere integrazione secondo un approccio a filiera in grado di ricomporre in un quadro unitario le varie fasi del percorso di accoglienza. In tale prospettiva diventa punto di attenzione sia una più forte integrazione tra le diverse opportunità progettuali all'interno del perimetro SAI, sia la connessione con ciò che avviene nei luoghi di accoglienza nelle fasi di primo arrivo, di prima accoglienza e nei percorsi di integrazione sociale e di accompagnamento verso l'autonomia. A supporto di questa prospettiva diventa importante lo sviluppo ed il consolidamento di procedure e strumenti di lavoro co-costruiti, coordinati, omogenei, frutto di una regia unitaria e di investimento condiviso di energie e di risorse.

E
MEAL
(Monitoring,
Evaluation,
Accountability
and Learning)

Come per la gestione amministrativa, la rendicontazione e per le azioni di controllo, anche le attività di monitoraggio e di valutazione si caratterizzano come un lavoro da presidiare all'interno di una dinamica relazionale di partnership che chiama i diversi attori coinvolti, Comune e ETS, ad una piena co-responsabilità. Lo sviluppo di azioni per la Valutazione dell'impatto Sociale, diviene quindi elemento fondante il processo di co-progettazione che, fin da subito, definisce gli obiettivi trasformativi connessi all'area problema individuata e, a seguire, ingaggia tutti gli attori a "rendersi conto" degli esiti della propria azione, anche grazie ad una sistematica raccolta e rielaborazione dei dati conoscitivi e di attività, nella co-gestione dei servizi, per migliorare, per imparare e per ri-progettare.

F
La gestione delle
emergenze

L'esperienza consolidata e l'andamento dei fenomeni, impongono un investimento progettuale affinché il sistema di accoglienza sia sempre più preparato a gestire le situazioni di carattere emergenziale connesse sia all'incremento quantitativo delle persone in arrivo in città sia alla sempre maggior complessità dei progetti di accoglienza che vedono coinvolte persone con specifiche fragilità personali.

Senza alimentare l'illusione dell'eshaustività della risposta, si ritiene strategico sviluppare modelli operativi di intervento che oltre alla tempestività possano garantire azioni coordinate, pre-definite e segno concreto e tangibile di una regia unitaria che si attiva non solo ad emergenza conclamata, ma che si predispose ad operare con continuità, in chiave preventiva e con adeguati livelli di predisposizione delle misure e delle procedure di intervento.

8 – CONCLUSIONI

Il percorso di co-programmazione, di cui il presente documento rappresenta la sintesi dei contributi e dello spirito collaborativo che la rete del Terzo Settore insieme all'Amministrazione Comunale hanno portato ai tavoli di lavoro, si è concluso con un incontro in plenaria tenutosi il 04 maggio 2023, a tre mesi dall'avvio del percorso con l'incontro di apertura.

L'evento conclusivo ha permesso di condividere con tutti gli enti co-programmanti gli esiti dei quattro sottogruppi (riportati nei quadri logici in appendice), le linee prospettive trasversali emerse, nonché di dare la possibilità di esprimere ulteriori sottolineature rispetto agli elementi di cui al precedente punto 7.

Nello specifico negli interventi del dibattito conclusivo sono state ribadite e risottolineate le seguenti dimensioni strategiche:

- **La formazione e la supervisione permanente per gli operatori:** quale elemento di garanzia della qualità e dell'efficacia/efficienza dei servizi offerti e del benessere dei beneficiari, nonché quale fattore determinante per l'intercettazione precoce e la prevenzione dei rischi per la salute psico-fisica tanto dei beneficiari che degli operatori stessi.
- **L'autonomia abitativa:** intesa come area tematica nella quale il Terzo Settore e l'Amministrazione Comunale sono richiamate a sviluppare in forma sinergica interlocuzioni ed alleanze con altri attori pubblici e privati, al fine di fronteggiare la complessa situazione legata alla disponibilità di abitazioni per il post accoglienza.
- **La riqualificazione professionale e l'inserimento lavorativo:** i temi della formazione e dell'inserimento lavorativo necessitano di un maggiore investimento fin dai primi servizi della filiera dell'accoglienza. Il sistema dei servizi intorno alle persone è chiamato a collaborare in forma crescente con il mondo della formazione e delle imprese, al fine di co-disegnare percorsi di qualificazione e di inclusione lavorativa lungimiranti, che risultino sia a vantaggio del fabbisogno delle imprese che delle aspirazioni ed inclinazioni dei beneficiari stessi.
- **L'attività di networking:** intesa come costante propensione alla collaborazione con tutte le realtà (associazioni, mondi vitali, reti spontanee ecc..) che possono apportare contributi migliorativi e promozionali, nonché come ricerca attiva di scambi e confronti con altre esperienze e buone con altri territori che affrontano sfide e problematiche analoghe in tema di accoglienza e integrazione.

APPENDICE

Quadro logico Gruppo 1 – Territorio

CO-PROGRAMMAZIONE DEL SISTEMA CITTADINO PER L'ACCOGLIENZA E L'INTEGRAZIONE DEI RICHIEDENTI E TITOLARI DI PROTEZIONE INTERNAZIONALE E DEI MINORI STRANIERI NON ACCOMPAGNATI				
GRUPPO 1 - TERRITORIO	Possibili percorsi e modelli accoglienza e di inclusione di natura comunitaria in relazione alle opportunità, alle risorse e ai vincoli che caratterizzano il territorio e il contesto locale di riferimento			
Problema generale	Obiettivo generale			
<i>Le dinamiche competitive, la particolare complessità di un sistema di gestione dei servizi del territorio milanese, la presenza di molti attori, compromettono la strutturazione di un'azione coordinata e cooperativa verso il territorio</i>	<i>Promuovere un'azione coordinata, cooperativa, strutturata e programmata nell'approccio al territorio (sul territorio / verso il territorio) costruendo modelli organizzativi di amministrazione condivisa ente locale/terzo settore</i>			
Problemi specifici	Obiettivi trasformativi	Ambiti di lavoro	Destinatari	Cambiamenti attesi
1 Difficoltà di integrazione: spesso le persone straniere non vengono viste dalla rete, l'accoglienza avviene in periferia dove spesso le complessità sono maggiori. La percezione che il territorio ha delle persone e viceversa è distorta dai pregiudizi	Più dialogo e collaborazione tra i vari attori	Creare visibilità di ciò che si sta facendo sull'integrazione far emergere le positività Identificare dei luoghi simbolo capaci di innescare una dinamica positiva di coinvolgimento per rispondere ai bisogni della comunità (catalizzatori/agopuntura) Sviluppare e potenziare strumenti di lettura territoriale	Soggetti della rete	Società capace di valorizzare e riconoscere la ricchezza che porta ognuno
2 Reti etniche (associazioni) hanno dei propri obiettivi e agiscono spesso un uso strumentale del sistema. Sono un'arma a doppio taglio sostengono il beneficiario proteggono ma a volte rinchiodano	Costituzione di tavoli e confronti con soggetti di riferimento (consolati, datori di lavoro, ass culturali)	Costruzione di dispositivi che possano accompagnare i processi Regia capace di coinvolgere soggetti non formalmente inclusi nella gestione del servizio Dare spazio a elementi identitari delle diverse culture	Organizzazioni formali e non, ente pubblico	Le reti etniche diventino una risorsa nel percorso di integrazione
3 Ognuno di noi ha costruito un legame con il territorio ma ne è un po' geloso lo tutela. Si fa fatica a condividere le risorse	Procedure amministrative che perseguono logiche di cooperazione volte all'interesse generale e allo sviluppo di sistemi di partenariato pubblico/privato	Tavoli permanenti - comunità di pratiche capaci di valorizzare il contributo singolo in una soluzione più complessa e ampia Modello organizzativo pubblico/privato che metta al centro l'interesse generale		Mettere a fattor comune i legami e le risorse
4 Milano è un attrattore e quindi è sotto stress	Capacità di attivare risorse territoriali sapendo costruire un'azione intorno ad un obiettivo comune che sia l'integrazione - relazione con hinterland attraverso una maggiore conoscenza delle realtà esterne e lo sviluppo di sperimentazioni	Costruzione di relazioni interistituzionali Costruire uno strumento di risposta più strutturato e meno emergenziale (sbarchi, DM/DS) Protocollo operativo tra gli attori del territorio che permetta di superare confini amministrativi	Enti pubblici Enti pubblici, ETS Enti pubblici, ETS	Una città più consapevole capace di uscire dalla logica emergenziale e capace di sentirsi in una dimensione di città metropolitana
5 La poca disponibilità e/o la bassa qualità di risorse fondamentali per il percorso di integrazione quali casa e lavoro	Un territorio capace di usare le proprie risorse per rispondere ai bisogni delle persone	Proposta verso i proprietari pubblici e privati per la valorizzazione delle case vuote Costruzione di strumenti e modalità che danno garanzie e tutelano la messa a disposizione delle risorse Campagna di sensibilizzazione e coinvolgimento (valorizzazione delle risorse esistenti)	Proprietari di casa, mondo dell'impresa Privati cittadini, enti	Sistema sensibile affinché le opportunità esistenti vengano messe a disposizione e valorizzate

Quadro logico Gruppo 2 – Servizi

CO-PROGRAMMAZIONE DEL SISTEMA CITTADINO PER L'ACCOGLIENZA E L'INTEGRAZIONE DEI RICHIEDENTI E TITOLARI DI PROTEZIONE INTERNAZIONALE E DEI MINORI STRANIERI NON ACCOMPAGNATI					
GRUPPO 2 - SERVIZI		Capacità di adeguamento dei servizi alle complessità, specificità e aspettative dei beneficiari			
Problema generale		Obiettivo generale			
<p><i>Frammentarietà del sistema dei servizi che fatica ad individualizzare gli interventi e a ricomporre, valorizzare e creare sinergie tra servizi e settori diversi sia della PA che del privato sociale e non</i></p>		<p><i>Raggiungere una filiera di servizi integrata che, partendo da una lettura individualizzata (e culturalmente appropriata) del bisogno, sappia ingaggiare gli attori necessari del pubblico, terzo settore e settore privato</i></p>			
Problemi specifici		Obiettivi trasformativi	Ambiti di lavoro	Destinatari	Cambiamenti attesi
1	Mancanza di adattamento dei servizi ai bisogni specifici dei target e dei singoli	Migliorare la capacità di lettura della domanda, espressa e inespressa, e la conseguente offerta di servizi "su misura", grazie ad un approccio culturalmente informato	Formazione degli operatori trasversale supervisionata dal Comune e in rapporto con le università	Operatori del settore	Migliore rispondenza del servizio al bisogno e conseguente esito positivo dei percorsi di inclusione
			Tavoli di lavoro/osservatori e comunità di pratiche pubblico privato che lavorino sul linguaggio e strumenti condivisi	PA TS e settore privato	
			Coinvolgimento del settore privato al fine di individuare soluzioni innovative per abitare e lavoro	Settore privato - mercato immobiliare e del lavoro	
2	Approccio dei servizi poco basato sui dati e su standard operativi e gestionali condivisi tra PA e Terzo settore	Integrare la Valutazione di impatto sociale all'interno dei processi relazionali tra PA e Terzo settore	Definizione di standard di servizio sia sul fronte operativo che gestionale adottando anche scale e indicatori comuni per la valutazione del "caso"	PA e operatori del settore	Capacità di miglioramento (quali-quantitativo) del sistema a partire dall'analisi e valutazione dell'esistente secondo una logica circolare(es. sdozione del PDCA (PLAN - DO - CHECK - ACT)
			Prevedere la Valutazione di impatto sociale da parte di enti indipendenti con indicatori anche di medio e lungo periodo (a carico della PA o comunque con apposito budget dedicato)	PA	
3	Insostenibilità economica e temporale dei servizi nell'attuale schema di relazione PA TS	Superamento della logica temporale dei progetti e individuazione di forme di finanziamento più flessibili con riconoscimento dei costi di gestione	Adottare formule di gestione budget più dinamiche (capacità di mettere in comune le risorse, economie e investimenti) e superamento della logica della cofinanziamento in favore di una logica di compartecipazione) - CRITICITA' REPERIMENTO E RETRIBUZIONE DEL PERSONALE	ETS e PA	Maggiore sostenibilità degli investimenti con conseguente consolidamento di un sistema di servizi adeguato e capace di valorizzare le professionalità e competenze necessarie
			Consolidare i partenariati su archi temporali più lunghi per permettere investimenti e capitalizzazione delle esperienze	ETS e PA	
			Ingaggio del settore privato che preveda una compartecipazione economica all'investimento del TS sull'accompagnamento all'inserimento lavorativo	Settore privato e ETS (con supporto PA)	
4	Assenza di un approccio di filiera dei servizi che porta al collasso del sistema sotto la pressione delle costanti emergenze	Programmazione dei servizi che tenga conto dei fenomeni emergenziali tutelando al tempo stesso il sistema dei servizi nei vari livelli di presa in carico	Modellizzare la gestione dell'emergenza all'interno della filiera integrata dei servizi	ETS e PA	Superamento della logica dell'emergenza e creazione di un sistema dei servizi che sappia massimizzare le opportunità di inclusione
			Creazione di procedure condivise per la gestione dei "passaggi" tra i servizi della filiera e una gestione comune e informatizzata delle cartelle sociali	ETS e PA	
			Condivisione e conoscenza del sistema dei servizi per massimizzare le opportunità di ciascun beneficiario	ETS e PA	

Quadro logico Gruppo 3 - Governance

CO-PROGRAMMAZIONE DEL SISTEMA CITTADINO PER L'ACCOGLIENZA E L'INTEGRAZIONE DEI RICHIEDENTI E TITOLARI DI PROTEZIONE INTERNAZIONALE E DEI MINORI STRANIERI NON ACCOMPAGNATI				
GRUPPO 3 - GOVERNANCE		Rete organizzativa e governance multilivello a supporto del sistema cittadino di accoglienza e inclusione		
Problema generale		Obiettivo generale		
<p><i>Frammentazione istituzionale che si riflette nella possibilità di dialogo tra istituzioni, tra attori istituzionali e sociale, ma anche tra articolazioni amministrative del Comune</i></p>		<p><i>Migliorare/rafforzare la condivisione tra attori istituzionali e sociali in un'ottica di responsabilità comune</i> <i>Valorizzare le competenze di ciascun soggetto sulla base degli oggetti di lavoro e non soltanto della rappresentanza</i> <i>Promuovere forme di cooperazione che riducano la competizione mettendo a fattor comune ruoli e capacità di orientare la risposta ai bisogni</i></p>		
Problemi specifici	Obiettivi trasformativi	Ambiti di lavoro	Destinatari	Cambiamenti attesi
<p>1 Mancanza di un approccio di filiera, con scarso governo dell'accesso e dell'uscita dal sistema di accoglienza</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Migliorare la capacità di lettura e di analisi e di anticipazione di fenomeni e dinamiche - Accrescere la comunicazione inter e intra istituzionale e valorizzare i mandati dei differenti attori - Migliorare la capacità di presidio e di gestione con un approccio multilivello, integrato e multidisciplinare 	<ul style="list-style-type: none"> - Potenziare la formazione e capacitazione di ogni snodo della filiera - Migliorare il raccordo e la raccolta dati (formati condivisi per l'assessment, l'analisi delle fonti e la loro diffusione), la mappatura network e gli strumenti comunicativi esistenti - Incrementare il networking con stakeholder, attori istituzionali e sociali - Progettare la cartella sociale e le dimensioni progettuali dei beneficiari condivise tra gli attori della filiera 	<ul style="list-style-type: none"> - Operatori e servizi di tutta la filiera dell'accoglienza e dell'integrazione - Team analisi quali-quantitative dati SAI (comprese info pre-ingresso, post uscita e di follow up) - Enti e istituzioni del sistema accoglienza (Servizio Centrale, Prefettura e ETS CAS e SAI) - Altre direzioni d'area e assessorati coinvolti (Educazione, Casa, Politiche per il Lavoro, Servizi Civici, Cultura, ecc.) - Questura - Altre Istituzioni (AdE, INPS, Regione, ASST, ATS ecc.) - Imprese, sindacati e altri attori economici - Cittadine/i e realtà locali e di quartiere 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualificare le azioni di sistema, la consapevolezza e la conoscenza del ruolo fondamentale di ogni snodo - Migliorare il patrimonio informativo e promuovere la costituzione di un Osservatorio permanente - Dotare il sistema di sedi permanenti e multilivello di dialogo, confronto e concertazione proposte progettuali ed operative
<p>2 Approccio prevalentemente emergenziale (anche quando non si registra vera emergenza) che riduce e condiziona ogni possibilità di programmazione e pianificazione</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Maggiore attenzione alla specificità dei target e valorizzazione delle competenze dei beneficiari in una prospettiva di integrazione - Maggiore attenzione al benessere psico-sanitario e sociale - Garantire flessibilità delle risposte, anticipando fenomeni e dinamiche - Rafforzare le reti territoriali a supporto dei processi di integrazione - Rafforzare il sistema di prevenzione e contrasto ai fenomeni illegali e criminali - Intervenire sulla narrazione del fenomeno contribuendo a cambiarne prospettiva ed effetti 	<ul style="list-style-type: none"> - Modellizzare azioni di supporto e orientamento ai beneficiari nelle diverse fasi dell'accoglienza (es. kit benvenuto, percorsi e programmi replicabili) - Qualificare e valorizzare la formazione e le competenze pregresse o da acquisire dei beneficiari - Potenziare la pratica dell'affido e dell'accoglienza in famiglia - Adottare un approccio a scala metropolitana per il governo dei fenomeni - Sensibilizzare il contesto territoriale e la cittadinanza (es. interventi nelle scuole) - Promuovere processi a sostegno della rappresentanza delle comunità straniere, favorire maggiore cooperazione e dialogo con l'azione pubblica - Promuovere processi di conoscenza/avvicinamento alle comunità di appartenenza - Canali social e strumenti comunicativi - Valorizzazione e promozione dell'esperienza dei corridoi 	<ul style="list-style-type: none"> - Beneficiari dell'accoglienza - Reti sociali, famiglie e cittadine/i - Prefettura - Questura - Regione, ASST, ATS - Città Metropolitana, altri Comuni - Altre direzioni d'area e assessorati coinvolti (Educazione, Casa, Politiche per il Lavoro, Servizi Civici, Cultura ecc.) - Università, scuole, enti di formazione e altre agenzie formative - Terzo Settore/Enti coinvolti nei corridoi umanitari - Imprese, sindacati e attori economici - Enti gestori del SAI - Media - Opinion leader e referenti informali delle comunità straniere 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualificare l'offerta e la capacità di promuovere impatti maggiormente significativi - Armonizzare approcci e messaggi verso le persone accolte e promuovere maggiore corresponsabilità (migliorare l'ingaggio e il presidio) - Armonizzazione e semplificazione delle procedure - Promozioni di programmi per la formazione e la riqualificazione professionale e il contrasto al lavoro nero e allo sfruttamento - Formalizzazione di accordi a scala metropolitana - promuovere dialogo e favorire l'associazionismo degli stranieri - Promozione di cittadinanza più attiva e consapevole che faciliti l'integrazione - Potenziamento delle reti informali - Miglioramento della qualità dell'informazione e di conoscenza delle complessità

Quadro logico Gruppo 4 - Sostenibilità

CO-PROGRAMMAZIONE DEL SISTEMA CITTADINO PER L'ACCOGLIENZA E L'INTEGRAZIONE DEI RICHIEDENTI E TITOLARI DI PROTEZIONE INTERNAZIONALE E DEI MINORI STRANIERI NON ACCOMPAGNATI					
GRUPPO 4 - SOSTENIBILITÀ		Sostenibilità del sistema nel medio - lungo periodo in relazione alle sfide nella gestione e valorizzazione delle esperienze in relazione ai cambiamenti			
Problema generale		Obiettivo generale			
<i>Inefficienza e inefficacia gestionale del sistema</i>		<i>Fare della sostenibilità un obiettivo della programmazione e dell'organizzazione del sistema, aumentandone l'efficienza e rafforzandone la stabilità</i>			
Problemi specifici		Obiettivi trasformativi	Ambiti di lavoro	Destinatari	Cambiamenti attesi
1	Bassa aderenza tra il livello normativo e il piano della produzione dei servizi	Favorire uno scambio continuo tra territori e autorità responsabili/enti finanziatori	Livello amministrativo-rendicontativo dei programmi e progetti	Autorità responsabili ed enti finanziatori (Prefettura, Ministeri, SC, Enti locali)	Istituzione di tavoli di coordinamento e confronto permanenti su temi specifici
			Gestione organizzativa e dei partenariati	Terzo settore (sia i singoli che enti che i loro rappresentanti politici)	
			Scrittura di bandi, gare, capitolati, regolamentazione su gestione di fondi specifici	Istituti di ricerca, università	
2	Difficoltà nel pensare al sistema come un'unica filiera	Generare complementarità e maggiore integrazione tra i servizi in un'ottica di filiera, riducendo la frammentazione	Integrazione funzionale dei servizi	Tra enti gestori (Terzo settore), tra unità e direzioni dell'ente locale, e tra istituzioni pubbliche diverse	Ottimizzazione delle risorse che abbiano una ricaduta sui percorsi sostenibili ed efficaci per i beneficiari, con creazione di maggiori opportunità di residenza e di lavoro
			Ampliamento della visione territoriale per opportunità residenziali e lavorative	Enti territoriali diversi, non solo Comune di Milano	
			Raccolta, condivisione ed maggiore accessibilità dei dati e delle informazioni	Enti locali e istituzionali	
3	Svalutazione e precarietà del lavoro sociale	Prevedere risorse congrue che rispecchino il reale costo del lavoro e del suo valore sociale per la collettività	Individuare criteri sostenibili di valutazione ed aggiudica delle gare (e.g. no ribasso)	Pubblica amministrazione - enti locali	Aumento del valore attribuito e percepito al lavoro sociale e maggiore qualità dell'azione del terzo settore
			Adeguamento delle modalità di contrattualizzazione (es. accreditamento)		
			Coinvolgimento sistemico del settore privato	Settore privato	
4	Scarsa valorizzazione e comunicazione all'esterno	Accrescere la visibilità e promuovere una contaminazione positiva tra diversi settori	Adeguamento dei percorsi universitari alle necessità del settore e alle richieste dei bandi	Università, Pubblica amministrazione - enti locali	Creazione di una narrazione diversa e agevolazione dell'interazione con altri attori
			Innovazione di strumenti e linguaggi, in una prospettiva di lungo periodo e di ampliamento degli interlocutori	Società civile, settore privato	
			Collaborazione con il mondo della scuola	Scuole	