



ISBN 979-12-243-3749-2



9 791224 337492

2025

C'è il mondo in città

Persone, servizi e pratiche
della Milano che accoglie e include

Questo rapporto statistico è il risultato di un lavoro corale, curato dall'**Osservatorio del Sistema cittadino di accoglienza e integrazione del Comune di Milano**.

È stato ideato, progettato e realizzato da:

Maurizio Azzollini, Paolo Bonomi, Beatrice Cassinelli, Antonella Angela Colombo, Erica Colussi, Flavia Cuniolo, Matilde Crisi, Maria Antonietta Dattolo, Daniela Donelli, Cristina Gallo, Eleonora Guidi, Bahija Kabidi, Marta Mancini, Enrico Maestri, Laura Melli, Manuela Nanni, Sara Peroni, Giovanni Rauli, Giovanni Romano, Sonia Rotundo, Donatella Rui, Stefano Sangalli, Francesco Sdraiati, Marco Sorrentino, Laura Squillace, Angelo Stanghellini, Martina Stelzig, Rosanna Sucato, Giulia Torti, Valentina Valfrè, Stefano Vitaloni

Elaborazioni dati e grafici:

Paolo Bonomi, Matilde Crisi, Cristina Gallo, Laura Squillace

Testi e testimonianze a cura di:

Paolo Bonomi, Beatrice Cassinelli, Vivian Corghi, Matilde Crisi, Daniela Donelli, Cristina Gallo, Elena Ghiringhelli, Eleonora Guidi, Oleva Levchytska, Francesca Memoli, Sarah Nocita, Elena Jona, Sara Peroni, Ernesto Rodriguez Soto, Laura Squillace, Giulia Torti

Gli enti partner del sistema cittadino di accoglienza e integrazione: ACLI Milano, Aslam Coop. Soc., Asnada Aps, Associazione CEAS Centro Ambrosiano di Solidarietà Onlus, Associazione Centro Solidarietà San Martino, Associazione Culturale Villa Pallavicini Aps, Associazione Famiglie Per L'accoglienza Aps, Associazione Franco Verga C.O.I Aps, Associazione la Grangia di Monluè, Associazione Arcobaleno Odv, Codici Coop. Sociale, Compagnia Africana Aps, Cooperativa Agrivis, Soc. Coop. Comunità Progetto A.R.L., Cooperativa EQUA, Cooperativa Fuoriluoghi, Cooperativa La Cordata, Coop. Soc. Tempo Per L'infanzia, Coop. Soc. Comunità Del Giambellino, Commissione Sinodale Per La Diaconia Ets, Diapason Coop. Soc. Onlus A.R.L., Fondazione Monserrate, Lo Scrigno S.C.S. Onlus, Fondazione S.Carlo Onlus, International Rescue Committee Italia, Mamme A Scuola, Mestieri Lombardia, Ripari Coop. Sociale, Telefono Donna Italia, Zero5 - Laboratorio Di Utopie Metropolitane Coop. Soc., Amapola srl Impresa Sociale, Cooperativa Farsi Prossimo, Coop. Soc. Progetto Integrazione, Fondazione AVSI, Fondazione Casa della Carità, Fondazione ISMU, Fondazione Progetto Arca, Refugees Welcome Italia, Soleterre - Strategie Di Pace Onlus, Spazio Aperto Servizi S.C.S. Onlus

Progetto grafico:

Martina Conte
Benedetta Verrotti di Pianella

ISBN: 979-12-243-3749-2
Giugno 2026

© 2026 Comune di Milano, Amapola srl impresa sociale, Farsi Prossimo scs, Spazio Aperto Servizi scs, International Rescue Committee, Cooperativa A&I
È autorizzata la riproduzione parziale citando la fonte
Licenza Creative Commons <http://creativecommons.org/licenses/>

Indice

Pag.	
007	Introduzione
008	Abbreviazioni
010	Le fonti dei dati
014	PARTE 1 - I SERVIZI
016	1. L'organizzazione del sistema cittadino di accoglienza
018	1.1 Dai servizi al sistema integrato di welfare dell'accoglienza e dell'inclusione
023	1.2 Il progetto unitario: aree di intervento, organizzazione e governance
028	➤ Box di approfondimento: Il Network Management
032	➤ Box di approfondimento: Il valore del coordinamento tra enti diversi
034	1.3 Milano Welcome Center e altri snodi del sistema cittadino
038	2. L'accoglienza di nuclei familiari, adulti e persone fragili
040	2.1 I nuclei fragili accolti dal Comune di Milano: il progetto LGNet3
046	➤ Box di approfondimento: Ne(x)t Steps
049	2.2 Caratteristiche dell'utenza SAI e confronto con la popolazione straniera cittadina
064	➤ Box di approfondimento: la storia di O.
066	2.3 Caratteristiche della permanenza degli ospiti SAI
073	2.4 Accompagnamento e presa in carico individualizzata e multidisciplinare
075	➤ Box di approfondimento: Sotto il Tamarindo: percorsi transculturali di sostegno alla genitorialità
079	➤ Box di approfondimento: Clarity Creativity Action Project
081	2.5 Andamento delle spese per l'integrazione degli ospiti SAI
090	3. I minori stranieri non accompagnati (MSNA)
092	3.1 I flussi di MSNA al Punto di Primo Accesso
099	3.2 La presa in carico multidisciplinare e le attività trasversali del Centro Servizi MSNA
101	➤ Box di approfondimento: progetto Rise Up!
103	➤ Box di approfondimento: progetto Radici e Futuro
104	3.3 Il ruolo di tutori e tutrici volontari nell'accoglienza di MSNA
106	➤ Box di approfondimento: la storia di HJM
107	3.4 Focus sulle accoglienze SAI: caratteristiche dei minori
115	➤ Box di approfondimento: progetto Fragile

Pag.	
118	4. I servizi per l'inclusione del Milano Welcome Center
120	4.1 L'offerta di servizi per l'inclusione al MWC
122	➤ Box di approfondimento: il Front Office
124	4.2 Accessi e beneficiari dei servizi per l'inclusione
130	4.3 Profilo dei beneficiari dei servizi per l'inclusione
133	4.4 Customer Satisfaction presso il Milano Welcome Center
142	PARTE 2 - I SERVIZI TRASVERSALI
144	5. L'apprendimento della lingua italiana L2
146	5.1 La conoscenza della lingua italiana nei processi di integrazione e cittadinanza
150	5.2 Servizio di apprendimento della lingua italiana L2 e coordinamento tematico L2
152	➤ Box di approfondimento: La Rete delle Scuole di Italiano
155	5.3 Le esperienze dei corsi di italiano degli ospiti SAI e MSNA
162	6. La formazione professionale e l'inserimento al lavoro
164	6.1 L'assessment professionale, i percorsi formativi e gli inserimenti lavorativi degli ospiti del SAI
179	6.2 I tirocini attivati e i percorsi del Centro di Mediazione al Lavoro (CELAV)
188	6.3 Attività di orientamento alla formazione, lavoro e riconoscimento titoli al MWC
190	6.4 I percorsi di avvio al lavoro dei MSNA
199	➤ Box di approfondimento: progetto INLAV
202	PARTE 3 - IL SISTEMA IN RETE CON LA CITTA' E L'EUROPA
204	7. Il Milano Welcome Center e il lavoro di rete
206	7.1 Le collaborazioni territoriali come pratica di lavoro
210	➤ Box di approfondimento: Giornata Mondiale del Rifugiato 2025 - Raccontare storie, creare incontri e sensibilizzare il territorio
212	➤ Box di approfondimento: Con gli occhi di "un libro vivente"
214	7.2 Milano nelle reti europee: progetti, scambi e collaborazioni internazionali
216	➤ Box di approfondimento: Un'esperienza di stage internazionale al MWC
218	Lista delle figure
221	Lista delle tabelle
224	Glossario

Introduzione

Il 2025 ha sancito il pieno consolidamento del rinnovato Sistema Cittadino di Accoglienza e Integrazione della Città di Milano.

Superata la fase di avvio e raccogliendo i frutti di una co-progettazione strutturata, continua e dinamica tra l'Amministrazione pubblica e il Terzo Settore, i risultati e gli sviluppi di questo modello condiviso trovano oggi forma in un report statistico che non si configura come reiterazione di un adempimento o di una prassi consolidata negli anni, ma come una bussola strategica per il welfare locale in relazione alle policy connesse alla gestione della migrazione. Affrontare un fenomeno così ampio, e farlo in maniera strutturale, richiede lo sforzo di coinvolgere tutta la Milano possibile - dalle istituzioni alla cittadinanza attiva, dal Terzo settore al volontariato, dalle Fondazioni alle grandi organizzazioni internazionali, con l'obiettivo di costruire soluzioni concrete e non calate dall'alto.

In tal senso, la co-progettazione supera la dimensione di semplice metodologia operativa per elevarsi ad approccio culturale che caratterizza la vita di un partenariato stabile seppur in continua evoluzione, fondato sulla corresponsabilità e sulla capacità di generare risposte flessibili a bisogni intrinsecamente complessi.

Giunto alla sua sedicesima edizione, il documento amplia la discontinuità metodologica avviata nel recente passato. La lente della ricerca analizza gli effetti dell'estensione del monitoraggio oltre i confini del Sistema di Accoglienza e Integrazione (SAI), integrando stabilmente la mappatura di altre linee di lavoro che qualificano e ampliano i contenuti di lavoro costante e quotidiano del Sistema cittadino. Questa architettura del dato restituisce una visione d'insieme aderente alla realtà milanese, dove la prima accoglienza si intreccia in modo indissolubile con i percorsi di cittadinanza attiva e tutela sociale. Il dato numerico esce così dalla sua rigidità e diventa lo strumento primario per convertire l'analisi in programmazione politica basata sulle evidenze. In coerenza con questo cambio di paradigma, anche la parte narrativa del report si evolve, supportata dalle grandi trasformazioni infrastrutturali della città. Accanto alle storie legate alla protezione internazionale, emergono le testimonianze dei percorsi di autonomia abitativa, inserimento lavorativo qualificato, formazione linguistica e successo scolastico.

In questa complessa rete cittadina, un ruolo centrale di coordinamento è stato assunto a pieno regime dal Milano Welcome Center, la cui attivazione conferma, ancora una volta, l'impegno e l'investimento verso una gestione complessiva e congiunta delle azioni a favore delle persone con background migratorio che vivono in città. Nel corso del 2025, la struttura ha gestito flussi imponenti di persone, confermandosi come il presidio trasversale capace di connettere in tempo reale persone, istituzioni e opportunità.

È in questa logica di intersezione che il report trova la sua sintesi più alta: dimostrare che dietro ogni tendenza statistica esistono traiettorie umane e che un sistema di accoglienza cittadino è un investimento per la coesione sociale e per il futuro della nostra comunità.

Angelo Stanghellini
Direttore Area Diritti e Inclusione
Direzione Welfare e Salute
Comune di Milano

Lamberto Bertolè
Assessore Welfare e Salute
Comune di Milano

Abbreviazioni

ATI

Associazione Temporanea di Imprese

CAS

Centri di Accoglienza Straordinaria

CELAV

Centro di Mediazione al Lavoro

CPS

Centri Psico-Sociali

CPIA

Centri Provinciali per l'Istruzione degli Adulti

ETS

Ente del Terzo Settore

FAMI

Fondo Asilo Migrazione e Integrazione

FEI

Fondo Europeo per l'Integrazione

FNPSA

Fondo Nazionale per le Politiche e i Servizi dell'Asilo

FF.OO.

Forze dell'Ordine

LGNet3

Local Government Network for Rapid Response and Fast Track Inclusion Services in Disadvantaged Urban Areas (progetto giunto alla 3ª edizione)

MSNA

Minore Straniero Non Accompagnato

MWC

Milano Welcome Center

OIM

Organizzazione Internazionale per le Migrazioni

PEI

Progetto Educativo Individualizzato

PPA

Punto di Primo Accesso

SAI

Sistema di Accoglienza e Integrazione

SPDC

Servizio Psichiatrico di Diagnosi e Cura

UONPIA

Unità Operativa di Neuropsichiatria dell'Infanzia e dell'Adolescenza



Le fonti dei dati

I dati e le informazioni su beneficiari, utenti e servizi provengono dalle seguenti fonti:

Gestionale Inclusione Milano: lo strumento ufficiale per la raccolta dati è la banca dati SPRAR del Servizio Centrale, che è stata estesa anche ai MSNA accolti nel progetto SAI. Tale sistema di rilevazione continua a riscontrare una limitata disponibilità delle informazioni raccolte, in particolare in fase di estrazione. Per questo motivo, nel 2024 è stato introdotto un nuovo gestionale informatico che traccia i percorsi dei casi assistiti dall'Unità Politiche per l'Inclusione e l'Immigrazione. Poiché il processo di inserimento dati è ancora in fase di consolidamento, il gestionale è stato affiancato da file Excel condivisi relativi a specifici servizi dell'Unità (SAI adulti, MSNA e LGNet3), utilizzati per raccogliere alcune informazioni essenziali sui flussi e sulle caratteristiche anagrafiche delle persone prese in carico. Dal 2025 il gestionale è diventato la fonte di riferimento anche per quanto riguarda il tracciamento delle attività di tutoring per l'apprendimento della lingua italiana e delle attività relative a assessment e gestione delle borse lavoro seguite dal Centro di Mediazione al Lavoro (CELAV). Gli operatori del servizio dispongono di credenziali di accesso per l'inserimento delle informazioni pertinenti.

Il file **Excel "Beneficiari"** del progetto SAI relativo ai beneficiari adulti è stato condiviso tramite il Cloud OneDrive ed è aggiornato dal personale amministrativo. Nel file vengono compilate in tempo reale le principali informazioni che consentono sia di quantificare la popolazione accolta e le relative caratteristiche demografiche, sia di misurare la durata del percorso e le ragioni delle dimissioni.

Il file **Excel integrato LGNet3**, condiviso su OneDrive e compilato da operatori e amministrativi del progetto LGNet3. Il file, revisionato e potenziato nel corso del 2025, contiene informazioni relative agli accessi giornalieri al Punto di Primo Accesso di via Antonini e alle prese in carico di nuclei fragili. Sono tracciate nel file anche le

informazioni socio-anagrafiche relative all'utenza, con distinzione per tipologia (MSNA e nuclei), e altre informazioni richieste dal Ministero dell'Interno non implementate nel gestionale Inclusione Milano. Per quanto riguarda i MSNA, il file **Excel "Rilevazione_MSNA"** è condiviso tramite Onedrive ed è aggiornato dagli amministrativi del centro Zendrini e del progetto LGNet3. Tale file rileva sia i MSNA in carico al progetto, sia a quelli in carico al Centro Zendrini. Le informazioni raccolte riguardano le caratteristiche demografiche, la data di presa in carico e di accoglienza presso le strutture.

Nelle fonti dati i file excel saranno richiamati come file **"excel condiviso"**, mentre per i dati più indietro nel tempo si troverà anche la dicitura **Gestionale CUI**, che si riferisce al gestionale utilizzato da Farsi Prossimo fino al 2016 negli anni in cui ha avuto la responsabilità della rilevazione dati.

File **Excel "Monitoraggio Spese"**, funzionale a rilevare informazioni relative alle spese erogate per le persone adulte accolte nel SAI. Tale file è compilato dal personale amministrativo sulla base delle richieste pervenute dai Case Manager di riferimento.

SISA, Portale del Sistema Informativo Servizi alla Persona del Comune di Milano, utilizzato per l'estrazione dati relativi a utenti dei Servizi per l'Inclusione. Da giugno 2024 il SISA ha sostituito il Gestionale Inclusione Milano nella rilevazione dei dati del Front Office, anche per quanto concerne l'area della Protezione Internazionale in seguito all'introduzione di un front office unico.

Esiti della rilevazione della qualità percepita (Customer Satisfaction) del Milano Welcome Center realizzata nel 2025 dall'Unità Centro supporto e qualità della Direzione Specialistica Citizen Experience del Comune di Milano

Esiti della rilevazione della qualità percepita (**Customer Satisfaction**) del Milano Welcome Center realizzata nel 2025 dall'Unità Centro supporto e qualità della Direzione Specialistica Citizen Experience del Comune di Milano

Milano Statistica, la nuova piattaforma online per la gestione e diffusione delle statistiche comunali predisposta dall'Ufficio Statistica del Comune di Milano. Tale piattaforma è stata la fonte utilizzata per l'estrazione dei dati della popolazione straniera residente Milano, che è stata posta a confronto con quella di beneficiari e beneficiarie del SAI, sia singoli che famiglie.

Le attività di normalizzazione e bonifica delle basi dati sono state equiparabili a quelle effettuate per le precedenti edizioni del Rapporto.

NOTA SULL'USO DEL LINGUAGGIO

L'Area Diritti e Inclusione della Direzione Welfare e Salute del Comune di Milano e tutti gli enti del Terzo Settore che partecipano alla co-progettazione del sistema di integrazione e inclusione cittadino sono da sempre attenti a promuovere un linguaggio inclusivo e rispettoso delle differenze di genere, in coerenza con i propri valori e con l'impegno contro ogni forma di discriminazione.

Nel presente rapporto si è tuttavia deciso, per ragioni di coerenza redazionale e leggibilità, di adottare il maschile sovraesteso come forma grammaticale convenzionale. Questa scelta non riflette una visione neutra o universale del maschile, ma risponde alla necessità di mantenere uno stile uniforme in un testo istituzionale.

Riaffermiamo che ogni volta che si utilizza il maschile per riferirsi a collettivi, esso è da intendersi in senso inclusivo, riferito a tutte le soggettività coinvolte, indipendentemente dal genere.

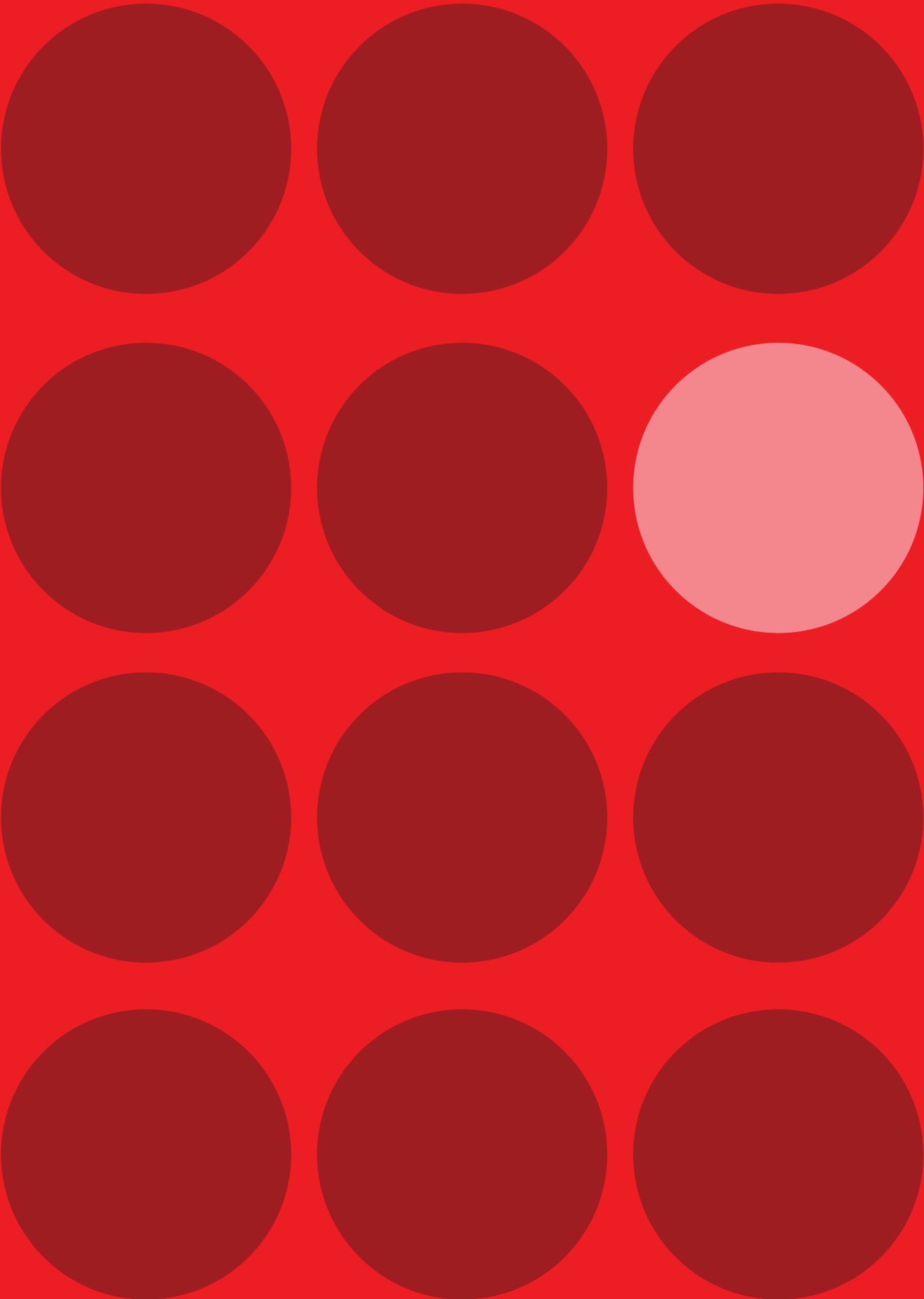
PARTE 1

I servizi

PARTE 1



**L'organizzazione
del sistema cittadino
di accoglienza**



1.1 Da servizi al sistema integrato di welfare dell'accoglienza e dell'inclusione

Quando pensiamo alle città, tendiamo spesso a immaginarle come entità stabili e immutabili. In realtà, **le città sono organismi vivi**, che cambiano continuamente: si trasformano gli spazi urbani, evolvono i fenomeni sociali che le attraversano, cambiano le persone che le abitano e i bisogni che emergono.

Questa dinamicità si manifesta in modo particolarmente evidente osservando l'evoluzione dei nuovi cittadini che scelgono di vivere nei contesti urbani. Le città sono da sempre luoghi di incontro tra storie personali, culture e traiettorie di vita differenti, ma negli ultimi 15 anni questi processi hanno assunto un carattere sempre più strutturale. Da questo punto di vista, Milano rappresenta un osservatorio privilegiato delle trasformazioni contemporanee: una metropoli capace di **attrarre persone provenienti da oltre 190 Paesi** e, proprio per questo, una **città in costante evoluzione dal punto di vista sociale e demografico oltre che dei bisogni che esprime**.

Al 31 dicembre 2025, i residenti stranieri a Milano erano **295.805**, pari al 21,1% della popolazione complessiva di 1.399.079 abitanti.

In altre parole, **circa un residente su cinque a Milano era straniero**.

Dietro questo dato convivono **situazioni molto diverse**: studenti internazionali, lavoratori e imprenditori di altri Paesi giunti a Milano per lavorare, famiglie ricongiunte in cerca di stabilizzazione, persone rifugiate e migranti in fuga da guerre, persecuzioni e violenze.

Una pluralità destinata ad aumentare ulteriormente nei prossimi anni, dal momento che le proiezioni demografiche indicano che **entro il 2040 il numero dei residenti stranieri potrebbe raggiungere una quota compresa tra 350.000 e 400.000 persone**.

Anche la componente più giovane della popolazione milanese mostra importanti cambiamenti. A fronte del progressivo calo della natalità nella popolazione italiana, cresce il peso delle nascite nelle famiglie con background migratorio. Nel 2024, il 15% di quelle registrate in città ha riguardato bambini con cittadinanza straniera.

Molti di questi minori, pur crescendo e vivendo interamente nel nostro Paese, devono attendere il raggiungimento della maggiore età per

avviare la richiesta e l'eventuale acquisizione della cittadinanza italiana. A queste dinamiche si aggiunge la **presenza di minori stranieri non accompagnati (MSNA)**, fenomeno che negli ultimi anni ha assunto una crescente rilevanza.

Milano si conferma tra le principali città italiane per accoglienza di MSNA, una realtà che, come sarà approfondito nel capitolo 3, richiede risposte integrate non solo sul piano dell'accoglienza immediata, ma anche dell'accompagnamento educativo, sociale e abitativo.

In uno scenario così articolato e in continua evoluzione, anche le politiche e i servizi cittadini dedicati all'accoglienza e all'inclusione sono chiamati a trasformarsi per rispondere a bisogni nuovi e sempre più complessi. Questo significa **superare approcci tradizionali, spesso caratterizzati da interventi settoriali e frammentati, a favore di una prospettiva di sistema integrata**, capace di accompagnare le persone lungo percorsi complessi e di rafforzare le connessioni tra istituzioni, territori e comunità.

In questa direzione si inserisce il percorso avviato dal Comune di Milano a partire dal 2023 per ripensare il Sistema cittadino di Accoglienza e Integrazione (SAI).

Il SAI - promosso dal Ministero dell'Interno in collaborazione con l'Associazione Nazionale Comuni Italiani (ANCI) e l'Alto Commissariato ONU per i Rifugiati (UNHCR) e finanziato dal Fondo Nazionale per le Politiche e i Servizi dell'Asilo (FNPSA) - è rivolto a richiedenti e titolari di protezione internazionale, MSNA, giovani stranieri in prosieguo amministrativo, titolari di specifici permessi di soggiorno (protezione speciale, cure mediche, protezione sociale, violenza domestica, calamità, particolare sfruttamento lavorativo, atti di valore civile e casi speciali).

Il lavoro portato avanti dal Comune di Milano è costruire servizi più efficaci, accessibili e vicini ai bisogni delle persone, contribuendo al tempo stesso allo sviluppo complessivo della città.

Il percorso, in linea con il Piano di Sviluppo del Welfare, approvato a dicembre 2022, **si è sviluppato lungo due direttrici principali**.

Da una parte, la riorganizzazione e il coordinamento dei servizi e delle strutture dedicate all'accoglienza e all'inclusione, tra cui **l'apertura del Milano Welcome Center**, pienamente operativo dal 2025. Dall'altra, l'adozione di **forme di collaborazione stabile tra amministrazione pubblica e Terzo Settore**, basate sui principi di sussidiarietà orizzontale e di amministrazione condivisa.

La **co-programmazione e la co-progettazione** rappresentano oggi strumenti centrali del sistema cittadino. Questi modelli superano

una logica puramente gestionale, favorendo la costruzione di partenariati stabili tra pubblico e privato sociale, capaci di valorizzare competenze, professionalità e risorse espresse dall'ente pubblico e da quelli del privato sociale, sviluppando interventi condivisi e affrontando in modo coordinato le sfide future.

La collaborazione riguarda tutte le fasi del lavoro: dall'analisi dei bisogni alla progettazione e realizzazione dei servizi.

In questo approccio **gli enti del Terzo Settore (ETS)** non si limitano a erogare prestazioni e a gestire un servizio, ma **partecipano attivamente, e in modo paritetico, alla definizione delle soluzioni, condividendo responsabilità e obiettivi con il soggetto pubblico.**

Il sistema milanese di accoglienza e integrazione è oggi organizzato attraverso un processo aperto di co-progettazione e co-gestione rinnovato ogni due-tre anni.

L'attuale percorso è stato avviato il 1° gennaio 2024, con conclusione prevista al 31 dicembre 2025 prorogata fino a dicembre 2026 al fine di garantire la continuità ai servizi nelle more dell'avvio della nuova co-progettazione.

Sul piano economico, nel 2025 **il sistema cittadino di accoglienza e inclusione si è sostenuto attraverso una pluralità di fonti di finanziamento**, coerenti con la complessità degli interventi attivati. La co-progettazione ha previsto uno stanziamento iniziale complessivo pari a circa **14,2 milioni di euro**, di cui **13,4 milioni di euro a valere sul Fondo Nazionale per le Politiche e i Servizi dell'Asilo**, destinati all'accoglienza e all'accompagnamento all'inclusione dei beneficiari SAI, **e 880.000 euro a valere sul Fondo Nazionale Politiche Migratorie del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali**, finalizzati al consolidamento del Milano Welcome Center e dei servizi per l'inclusione rivolti ai cittadini di Paesi Terzi. A queste risorse si aggiunge, sempre per il 2025, il **finanziamento specifico dedicato all'accoglienza dei MSNA, pari a circa 12,9 milioni di euro**, anch'esso a valere sul **Fondo Nazionale per le Politiche e i Servizi dell'Asilo**. Tale investimento conferma il peso significativo assunto dall'accoglienza dei MSNA all'interno del sistema milanese, sia in termini di risorse dedicate, sia in termini di complessità organizzativa e gestionale.

Nel corso del 2025, il Milano Welcome Center è stato inoltre rafforzato attraverso il progetto FAMI "Conoscere per Integrarsi – seconda edizione", con Regione Lombardia in qualità di capofila e il Comune di Milano come partner.

Nell'ambito del progetto è stato disposto un affidamento diretto per l'erogazione di **servizi di informazione e orientamento**

39 mila euro

Servizi di informazione e orientamento all'apprendimento dell'italiano L2 rivolti a cittadini di Paesi Terzi.

40

Enti del Terzo Settore milanese.

all'apprendimento dell'italiano L2 rivolti a cittadini di Paesi Terzi.

I servizi attivati hanno comportato un costo pari a circa **39 mila euro**.

Il processo dell'ultima co-progettazione ha coinvolto oltre **40 enti** del Terzo Settore milanese, impegnati in un lavoro condiviso di confronto e integrazione delle diverse proposte progettuali attraverso tavoli tematici. Al termine del percorso è stato definito un **piano operativo condiviso**, formalizzato nel **progetto unitario del sistema cittadino di accoglienza e integrazione**.

Il progetto unitario, unitamente alla convenzione sottoscritta dal Comune e da tutti gli ETS, costituisce il **documento progettuale di riferimento dell'intero sistema**: definisce **obiettivi**, linee di **intervento**, modalità di **coordinamento e impegni** dei diversi soggetti coinvolti all'interno di un quadro di responsabilità condivisa. Si tratta di un documento dinamico, aggiornato e integrato ogni anno per adattarsi ai cambiamenti del contesto, così come ai nuovi bisogni e alle opportunità emerse nel corso dell'attuazione progettuale.

Figura 1.1.1 - Processo dalla co-programmazione e co-progettazione 2024-2025



1.2 Il progetto unitario: aree di intervento, organizzazione e governance

Il sistema integrato descritto nel progetto unitario si articola in tre aree di intervento complementari, con funzioni, finalità e destinatari differenti:

- **Area 1 - Accoglienza e accompagnamento educativo**, che comprende l'accoglienza e il supporto educativo ed è suddivisa in tre sotto-categorie (A, B e C) in base ai destinatari: **adulti singoli e famiglie, persone con fragilità psichiche o sanitarie e minori stranieri non accompagnati**;
- **Area 2 - Équipe integrate per il Case Management e il Network Management**, che riguarda il coordinamento di équipe multiprofessionali e l'attivazione di funzioni a supporto dei percorsi individuali, oltre che il raccordo tra diversi attori del sistema e del territorio;
- **Area 3 - Territorio e sviluppo**, trasversale alle precedenti, dedicata al confronto, alla progettazione, allo sviluppo e all'innovazione del sistema, in stretta collaborazione con istituzioni, enti, reti e realtà cittadine.

Gli interventi di accoglienza e di accompagnamento educativo e quelli delle équipe integrate per il Case Management e il Network Management (Area 1 e 2) sono rivolti alle tipologie di target riconducibili, secondo la normativa vigente, al **SAI** (MSNA, richiedenti 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 sono volti a promuovere, in stretta sinergia con tutti i soggetti della co-progettazione e il territorio, **percorsi di conoscenza, scambio, partecipazione attiva e inclusione con la comunità locale** e si realizzano sia a favore dei target di riferimento per le Aree 1 e 2, sia - più in generale - della popolazione migrante neo-arrivata in città, anche non accolta nel SAI. L'Area 1 comprende attività di **accoglienza di primo livello rivolte a persone inserite nel SAI di accoglienza**, che comprendono

accoglienza materiale, assistenza sanitaria e sociale, supporto psicologico, mediazione linguistico-culturale, corsi di italiano e orientamento legale e territoriale.

Il secondo livello, rivolto in particolare a MSNA e titolari di particolari permessi di soggiorno, integra tali servizi con **percorsi di orientamento al lavoro e di formazione professionale finalizzati all'inclusione**.

L'obiettivo è accompagnare i beneficiari verso **l'autonomia**, intesa come un percorso di progressiva emancipazione dal bisogno di assistenza e di rafforzamento delle capacità di scelta e autodeterminazione nella consapevolezza delle proprie risorse e potenzialità. Nel caso dei MSNA, le azioni sono orientate anche alla loro **tutela, alla protezione del loro interesse e al sostegno nel percorso di crescita**.

Il modello di accoglienza diffusa a Milano prevede **diverse tipologie abitative** che includono appartamenti diffusi, strutture collettive di piccole o medie dimensioni, e strutture collettive comunali, tra cui quelle in **Via Gorlini** e nel complesso in **piazzale Dateo**.

Nel 2025 il sistema SAI milanese ha messo a disposizione **1.057 posti**, per l'accoglienza di uomini, donne e famiglie titolari di protezione internazionale e richiedenti asilo, così distribuiti:

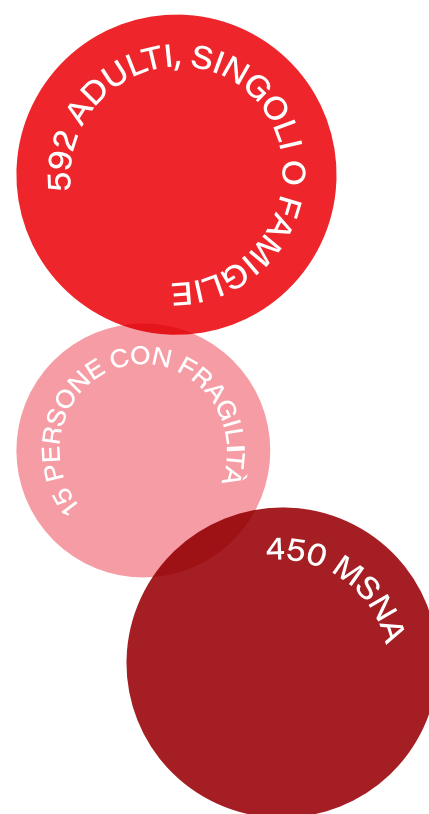
- **592 posti per adulti, singoli o famiglie**, inclusi i **50 posti aggiuntivi per nuclei familiari** attivati nel corso del 2025;
- **15 posti per persone con fragilità psichiche o sanitarie**;
- **450 posti per MSNA**, inclusi i **50 posti aggiuntivi attivati nel corso del 2025**.

L'accoglienza, della durata di sei mesi prorogabili, è caratterizzata da un **approccio integrato e partecipativo**.

Integrato, perché coinvolge diverse professionalità e competenze per rispondere alla complessità dei bisogni di cui gli ospiti sono portatori; partecipativo, perché i beneficiari sono attori attivi del proprio percorso di empowerment, attraverso la valorizzazione delle proprie competenze personali, culturali e sociali.

Accanto ai servizi di accoglienza e assistenza materiale (alloggio, vitto e beni essenziali come vestiario, prodotti per l'igiene, pocket money e abbonamenti ai trasporti pubblici, ecc) il cuore degli interventi dell'Area 1 è il **supporto educativo all'empowerment e all'autonomia sociale, abitativa e lavorativa**. Questo avviene attraverso la definizione condivisa del **patto individualizzato di accoglienza** costruito attorno a quattro dimensioni: **salute e benessere psico-sociale, apprendimento della lingua italiana, istruzione, formazione e lavoro, soluzioni abitative al termine del percorso**.

Il patto viene definito insieme dal beneficiario, dall'educatore



della struttura, dal case manager e dal mediatore linguistico-culturale e al suo interno sono definiti obiettivi, servizi attivati, modalità di intervento, durata del percorso e impegni reciproci.

Intorno al patto individualizzato, monitorato attraverso momenti periodici di ascolto, verifica e ridefinizione tra beneficiario e educatore di riferimento, si innestano gli altri servizi e interventi realizzati da operatori degli enti dell'Area 1, quali il **supporto** nelle procedure e ottenimento documentale, il **sostegno** nell'accesso e nella fruizione di percorsi di lingua italiana, di **formazione e opportunità** professionalizzanti, l'**orientamento** ai servizi educativi, all'infanzia e alla scuola, il **supporto** alla genitorialità, la **promozione e organizzazione** di attività di educazione finanziaria, **attività** ricreative, culturali, di socializzazione e aggregazione per lo sviluppo delle relazioni sul territorio ai fini della sensibilizzazione e dell'inclusione sociale.

L'Area 2 riguarda l'**attivazione e il coordinamento di funzioni trasversali di supporto al sistema e di raccordo con le attività svolte in Area 1 e Area 3**.

Queste funzioni sono svolte da due équipe integrate, multidisciplinari che operano con modelli, metodologie e strumenti comuni, dedicate rispettivamente all'accoglienza e integrazione di adulti e nuclei familiari, nonché di MSNA.

Il lavoro delle **équipe** ha l'obiettivo di rafforzare e strutturare due approcci: il **case management**, che garantisce una presa in carico personalizzata dei beneficiari, e il **network management**, orientato alla costruzione di reti territoriali solide e alla connessione delle risorse necessarie a realizzare percorsi completi di integrazione. Ogni équipe è composta da figure professionali con competenze complementari: **coordinatore, case manager, assistenti sociali, educatori, network manager integrati da specialisti come psicologi, consulenti legali, tutor per l'apprendimento della lingua italiana, addetti amministrativi, esperti di analisi dati**.

Tutte queste figure collaborano tra loro, con gli operatori dell'Area 1, i servizi comunali e le altre risorse presenti sul territorio, ciascuna secondo il proprio ruolo e ambito di competenza.

La metodologia adottata è quella del **case management**, un approccio integrato alla presa in carico che **accompagna la persona fin dal primo contatto e per tutto il percorso**, dall'inserimento in struttura all'analisi dei bisogni, fino alla costruzione di progetti di vita stabili nel tempo.

Il **case manager**, in qualità di assistente sociale responsabile del caso, ha il compito di accompagnare, orientare e monitorare il percorso del beneficiario, attivando le risorse necessarie per favorire un'integrazione

piena del destinatario e operando come figura di collegamento tra tutti gli attori coinvolti.

Questo modello si basa su alcuni principi cardini: **la centralità della persona**, garantita attraverso l'ascolto e la costruzione di una relazione di fiducia; **la messa in rete delle risorse territoriali per rendere gli interventi più efficaci e coordinati**; e un **accompagnamento personalizzato** che valorizza le caratteristiche individuali e sostiene il raggiungimento dell'autonomia. Accanto alle attività di presa in carico, le équipe svolgono anche la funzione di **network management**, attraverso figure dedicate e rafforzate nel 2025 con nuove risorse. Questa funzione, dal forte carattere innovativo e strategico, mira a **rafforzare le relazioni con il territorio cittadino e a facilitare l'accesso delle persone accolte a opportunità lavorative, formative, abitative e sociali presenti in città**.

I **network manager**, insieme agli **esperti di comunicazione**, lavorano sia **all'interno del sistema, sia verso l'esterno**: da una parte **supportano le équipe e i partner del progetto unitario**, in particolare di Area 3, nel migliorare l'operatività e la qualità degli interventi attivati, la condivisione di strumenti e prassi comuni.

Dall'altra parte, **si attivano per accrescere la conoscenza e il coinvolgimento di servizi, progetti e realtà territoriali**, valorizzando le risorse e le reti già esistenti e attivando nuove collaborazioni per rispondere in modo più efficace ai bisogni delle persone e rafforzare il sistema cittadino di accoglienza e integrazione.

AREA 1



Area 1

Accoglienza e accompagnamento educativo

→ Suddivisa in tre sotto-categorie (A, B e C) in base ai destinatari: **adulti singoli e famiglie, persone con fragilità psichiche o sanitarie e minori stranieri non accompagnati**

→ **Parole chiave**: orientamento ai servizi; scuola; mediazione socio-linguistica; alloggio; vitto; supporto documentale.

→ **13 enti**

AREA 2



Area 2

Équipe integrate per il Case Management e il Network Management

→ Coordinamento di **équipe multiprofessionali** e **l'attivazione di funzioni a supporto dei percorsi individuali**, oltre che il **raccordo tra diversi attori del sistema e del territorio**.

→ **Parole chiave**: raccordo con comunità; monitoraggio; comunicazione, case manager; accompagnamento educativo; budget per integrazione; network management.

→ **3 enti**

AREA 3



Area 3

Territorio e sviluppo

→ Dedicata al **confronto, alla progettazione, allo sviluppo e all'innovazione del sistema**, in stretta collaborazione con **istituzioni, enti, reti e realtà cittadine**.

→ **Parole chiave**: reti; autonomia; politiche; lavoro; nuovi progetti; capacity building; territori.

→ **31 enti**

Il network management

Nel corso del 2025, il Sistema cittadino di accoglienza e integrazione di Milano ha continuato a rafforzare un modello di lavoro fondato non solo sulla presa in carico individuale dei beneficiari, ma anche **sulla costruzione di connessioni stabili tra servizi, territori e comunità locali**. In questo contesto, il network management ha progressivamente consolidato il proprio ruolo di raccordo tra le diverse componenti del sistema, **sostenendo il dialogo tra operatori, enti del Terzo Settore, servizi comunali, realtà territoriali e cittadini**.

All'interno delle due équipe multidisciplinari che si occupano di adulti singoli, nuclei, persone con fragilità psichiche o sanitaria, e MSNA del SAI, il lavoro integrato tra case management e network management ha accompagnato i percorsi individualizzati dei beneficiari, affiancando alla dimensione educativa e progettuale una costante attenzione alla costruzione e all'attivazione delle risorse territoriali. La funzione di network management contribuisce a mettere in **connessione competenze, opportunità e servizi**, favorendo una maggiore integrazione tra le diverse aree della co-progettazione e una lettura più condivisa dei bisogni emergenti.

Nel corso dell'anno, il lavoro si è sviluppato **sia sul piano interno al partenariato, sia su quello cittadino**.

Da una parte, sono stati **rafforzati gli strumenti di raccordo tra operatori ed équipe**, con l'obiettivo di migliorare la circolazione delle informazioni, facilitare il confronto operativo e condividere strumenti e metodologie di lavoro; dall'altra, è proseguita **l'attività di costruzione e consolidamento delle relazioni con realtà del territorio attive sui temi dell'abitare, della formazione, del lavoro, della tutela sanitaria, della partecipazione e dell'inclusione sociale**.

In questa direzione si inserisce anche il lavoro portato avanti con differenti **Direzioni e Aree del Comune di Milano**, con gli **spazi WeMi**, con le **reti territoriali QuBi**, con **alcune università cittadine e con numerose realtà associative e culturali presenti nei quartieri**.

Si tratta di un'attività quotidiana, spesso informale, fatta di contatti, raccordi e accompagnamenti, che ha consentito di facilitare l'accesso

dei beneficiari a opportunità e risorse non sempre immediatamente accessibili.

L'équipe di network management ha anche **sviluppato alcuni strumenti condivisi** pensati per rafforzare il coordinamento e la comunicazione interna al sistema. La **newsletter mensile**, pensata per diffondere aggiornamenti, iniziative e opportunità territoriali; la **community WhatsApp** articolata in gruppi tematici, per favorire uno scambio più rapido tra operatori; e **le mappe dell'accoglienza e dell'integrazione**, costruite per rendere più facilmente leggibili le risorse e i servizi presenti sul territorio cittadino.

Una parte importante del lavoro ha riguardato anche la **raccolta dei bisogni formativi degli operatori delle diverse aree della co-progettazione**.

A partire dalle criticità e dai temi emersi nell'operatività quotidiana, è stato costruito un piano formativo condiviso, orientato a rafforzare strumenti, linguaggi e competenze trasversali.

Particolare attenzione è stata dedicata anche alle **attività di prossimità e partecipazione attiva, attraverso il coinvolgimento di volontari, mentor, realtà associative e contesti territoriali**.

Nel corso dell'anno, sono state promosse iniziative aperte alla città, eventi organizzati nelle strutture di accoglienza e collaborazioni con soggetti del territorio, tra cui BAM – Biblioteca degli Alberi Milano e altre realtà culturali e aggregative cittadine. Queste esperienze hanno rappresentato occasioni significative di incontro, socializzazione e apertura reciproca tra beneficiari, operatori e territorio.

Accanto al lavoro territoriale, sono proseguiti i momenti di **confronto trasversale tra le diverse aree della co-progettazione**, attraverso tavoli tematici, coordinamenti e spazi di condivisione finalizzati a mettere a sistema pratiche, strumenti e letture comuni dei fenomeni emergenti.

Nel corso del 2025 è emersa con maggiore evidenza la **necessità di continuare a investire sul coordinamento tra livelli strategici e operativi, sulla semplificazione dei flussi comunicativi e sulla valorizzazione delle esperienze maturate all'interno del partenariato**.

L'ampliamento del sistema e la crescente articolazione degli interventi hanno, infatti, **reso sempre più centrale il lavoro di connessione tra servizi, professionalità e territori**. Il network management si conferma quindi una funzione trasversale strategica per sostenere il lavoro quotidiano degli operatori e accompagnare il consolidamento di un sistema cittadino di accoglienza e integrazione sempre più integrato, accessibile e radicato nel territorio.

L'Area 3 è uno **spazio dedicato alla progettazione e allo sviluppo di nuove strategie per sviluppare e innovare il sistema di accoglienza e integrazione**.

Coinvolge una pluralità di enti di Terzo Settore, compresi quelli non direttamente impegnati nelle attività e nei servizi delle Aree 1 e 2. L'obiettivo è costruire una rete stabile di soggetti in grado di promuovere iniziative di sistema e azioni territoriali a sostegno dell'accoglienza, dell'inserimento e dell'inclusione delle persone migranti di recente arrivo in città. Le attività si rivolgono in particolare a richiedenti e titolari di protezione internazionale, MSNA, e persone arrivate a Milano per ricongiungimento familiare, studio o lavoro, andando oltre gli interventi già previsti dal sistema SAI.

L'Area 3 opera attraverso **momenti di confronto plenari**, utili a mantenere una visione condivisa a livello cittadino, il raccordo con le Aree 1 e 2, e mediante gruppi e tavoli di lavoro dedicati a temi specifici emersi nella co-programmazione e nella co-progettazione.

Tra i principali ambiti approfonditi: **prossimità e partecipazione attiva, autonomia economica e lavorativa, capacity building, rafforzamento degli uffici pubblici, apprendimento dell'italiano L2 e inclusione abitativa**.

Oltre a essere uno spazio stabile di confronto e riflessione, l'Area 3 ha anche una funzione strategica: i suoi esiti contribuiscono alla costruzione di nuove progettualità condivise da candidare a nuovi bandi e opportunità di finanziamento garantendo così la continuità del sistema.

Questo approccio ha già portato alla presentazione e al finanziamento di diversi progetti sul **Fondo Asilo, Migrazione e Integrazione 2021-2027**, tra cui il progetto **"STAI - Supporto e tutoraggio all'abitare indipendente"**, il progetto **"Italiano Secondo Me"**, relativo a servizi innovativi di formazione linguistica, il progetto **"Lab Impact 2"** per il capacity building dei servizi sociali e l'inclusione lavorativa di cittadini di Paesi Terzi, e il progetto **"ARCO"** di qualificazione e rafforzamento degli uffici pubblici a supporto dei cittadini di Paesi Terzi, tutti ammessi a finanziamento per il periodo 2026-2028.

La complessità e l'interdipendenza tra le tre Aree di intervento hanno reso necessario strutturare un **sistema di governance articolato su più livelli**.

Il primo livello è quello **direttivo** ed è rappresentato dalla **Cabina di Regia**, principale organo di coordinamento e decisione, composta da tre responsabili e dirigenti del Comune di Milano e da sei referenti delle ATI/ATS, due per ciascuna Area. Ha il compito di garantire il corretto avanzamento del percorso di co-progettazione e di monitorarne l'attuazione complessiva.

Oltre alla funzione di governo del progetto, rappresenta anche uno spazio strategico per attivare il dialogo con altre Direzioni del Comune e con altri livelli istituzionali, quando necessario **per lo sviluppo delle attività**.

Il secondo livello riguarda la **gestione operativa degli interventi e dei servizi nelle tre Aree**. Questo livello è assicurato dai **Coordinamenti di Area**, composti da **due referenti tecnico-metodologici per area, espressione del Comune e delle ATI/ATS**.

Attualmente sono attivi un **Coordinamento unitario per l'Area 1**, un Coordinamento unitario per l'Area 2 e due Coordinamenti tematici per l'Area 3, uno dedicato all'autonomia, che mantiene un'attenzione particolare all'apprendimento dell'italiano e al lavoro come vettori di inclusione, e uno al Milano Welcome Center.

Il **terzo livello ha una dimensione progettuale e di sviluppo** rispetto ai contenuti delle aree. Nell'Area 3 sono stati attivati **Tavoli di Progetto su specifiche linee di azione**, che servono a coordinare lo sviluppo delle attività e a rafforzare le connessioni con il territorio, oltre che a individuare nuove opportunità anche in relazione a possibili canali di finanziamento disponibili durante la co-progettazione.

Il valore del coordinamento tra enti

La rete del partenariato di Area 1 comprende i **13 ETS** attualmente impegnati nello sviluppo delle azioni di accoglienza e accompagnamento dei beneficiari, realtà molto diverse tra loro per dimensione, storia e competenze.

Obiettivo prioritario dell'azione di coordinamento interna ad Area 1 è la **possibilità di lavorare in modo unitario per la definizione di una cultura dell'accoglienza, di finalità e strategie comuni tra le realtà coinvolte**, che si traducono concretamente in processi, prassi e strumenti condivisi.

Nello stesso tempo, il coordinamento si prefigge come **obiettivo la valorizzazione del background, delle specificità e delle competenze portate da ogni soggetto della rete**, in un'ottica di complementarietà e integrazione delle risorse e di maggiore arricchimento reciproco.

Si realizza, quindi, un lavoro congiunto e collettivo, all'interno del quale ciascun ente ha una voce riconosciuta dai partner e che, allo stesso tempo, è in grado di porsi come interlocutore unitario e autorevole nei confronti degli altri soggetti della co-progettazione e, più in generale, del contesto cittadino e del sistema.

Il tavolo di coordinamento di Area 1 **raggruppa i coordinatori di tutte le accoglienze realizzate dai 13** enti e ha come facilitatori due rappresentanti degli enti, scelti consensualmente nell'ambito dell'ATI, e la Coordinatrice Tecnico-Metodologica dell'Unità Politiche per l'Inclusione e l'Immigrazione, garantendo così una stretta connessione tra ETS e Comune di Milano. Alle riunioni del tavolo partecipano la coordinatrice dell'équipe del Case Management SAI Adulti, il Network Management e, in base all'ordine del giorno, anche alcuni rappresentanti dei case manager per una maggiore e più fluida sinergia ed integrazione tra Area 1 e Area 2.

Il 2025 ha visto il consolidamento del lavoro di costruzione condivisa di prassi e strumenti, già avviato nel corso dell'anno precedente, **su patto e regolamento di accoglienza**, con un focus dedicato in modo particolare all'elaborazione del **Progetto Educativo Individualizzato (PEI)**.

La riflessione ha coinvolto alcuni assistenti sociali, la coordinatrice dell'équipe di case management, alcuni coordinatori e operatori dell'accoglienza, per la definizione degli obiettivi e delle funzionalità dello strumento, che è poi stato concretamente realizzato nella sua veste grafica e utilizzato nei colloqui di presa in carico a partire dalla seconda metà del 2025.

Un momento particolarmente significativo è rappresentato dal percorso di formazione **"Essere coordinatore: riflessioni sui compiti e sulle funzioni di leader negoziale di questo ruolo"**, realizzato tra ottobre 2025 e gennaio 2026 a cura di IRS e aperto al gruppo dei coordinatori di Area 1, alla coordinatrice tecnico metodologica del Comune di Milano e alla coordinatrice dell'équipe di case management.

Il percorso si è strutturato in **sei incontri**, costituendo un'importante occasione di confronto e condivisione, che ha contribuito significativamente a definire e consolidare l'uniformità di intenti e di modalità operative tra coordinatori di enti diversi, in modo particolare rispetto al rapporto con la rete e il sistema dell'accoglienza, nonché con gli operatori dei propri gruppi di lavoro.

Da questo percorso sono nate due linee di lavoro per il 2026: **da un lato, una spinta alla rivalorizzazione e risignificazione del ruolo di Area 1 nell'ambito della co-progettazione**, in modo particolare rispetto alla capacità di leggere l'evoluzione dei bisogni di cui i beneficiari dell'accoglienza sono portatori e rispetto alla possibilità di farsi portavoce dei percorsi delle persone accolte; dall'altro, **la volontà di rileggere e dare maggiore struttura e codificazione al percorso di presa in carico socio-educativa dei singoli e dei nuclei**. Questo secondo aspetto sarà presidiato dai coordinatori in un percorso che prevede il coinvolgimento diretto e attivo degli operatori delle équipe dell'accoglienza e dei case manager, per la ridefinizione degli strumenti, delle prassi e delle tempistiche del lavoro di accompagnamento all'autonomia svolto dal SAI. L'auspicio è che il lavoro di rilettura del lavoro quotidiano possa rappresentare un ulteriore progresso nella **costruzione di un'identità comune sempre più condivisa e di autentici spazi di corresponsabilità all'interno del sistema di accoglienza**.

1.3 Milano Welcome Center e altri snodi del sistema cittadino

Il **Milano Welcome Center (MWC)**, ubicato in via Sammartini 75, è oggi uno dei **principali punti di riferimento del sistema cittadino di inclusione, orientamento e integrazione** rivolto a cittadini di Paesi Terzi, migranti, richiedenti asilo e rifugiati presenti sul territorio milanese.

Non è soltanto uno sportello di servizi, ma uno spazio di **connessione tra persone, istituzioni, enti del Terzo Settore e attori territoriali**, capace di accompagnare i nuovi cittadini nei percorsi di inclusione sociale, abitativa, lavorativa e amministrativa.

L'idea alla base del Milano Welcome Center è quella del **one-stop-shop**, ovvero di uno spazio integrato in cui trovare, **in un unico luogo, informazioni, orientamento e accesso ai principali servizi necessari per costruire un percorso di autonomia e partecipazione alla vita cittadina**.

In questo senso, il Centro supera la frammentazione spesso tipica dei servizi per l'immigrazione, grazie ad un modello organizzativo basato sulla **presa in carico multidisciplinare e sulla collaborazione costante tra soggetti diversi**.

L'organizzazione attuale del MWC si compone di **due livelli di accesso**, entrambi supportati dal servizio di mediazione linguistico culturale.

Il **primo livello** è il servizio di **Front Office**, che rappresenta il primo punto di contatto con le persone. È strutturato come uno spazio riconoscibile, accessibile e accogliente, che **offre servizi di ascolto attivo, informazione, orientamento e segretariato sociale**, accompagnando le persone verso i servizi specialistici o territoriali più appropriati in base ai bisogni rilevati.

Peculiarità del servizio di Front Office è quella di **garantire**, per tutto l'orario di apertura al pubblico, operatori e operatrici con competenze linguistiche multiple per rispondere alle richieste delle persone. Il servizio garantisce, infatti, **assistenza in inglese, francese, spagnolo, arabo, ucraino**; a giorni alterni sono inoltre anche disponibili supporti in **lingua cinese, cingalese e bengalese**.

Il **secondo livello di accesso** comprende invece i seguenti interventi specialistici:

- Consulenza sociale e giuridica, procedurale e amministrativa;
- Orientamento all'apprendimento della lingua italiana L2;
- Supporto per il ricongiungimento familiare;
- Informazione sul riconoscimento dei titoli di studio, orientamento alla formazione professionale e al lavoro;
- Informazioni sulla misura del Ritorno Volontario Assistito (RVA);
- Orientamento e consulenze specialistiche in tema di richiesta, protezione internazionale, speciale o temporanea;
- Orientamento e supporto per l'accesso al sistema d'accoglienza cittadino e alla rete SAI.

All'interno del Centro Servizi operano figure professionali diverse che, attraverso **équipe multidisciplinari e multi-professionali**, consentono di rispondere in maniera più efficace ai bisogni complessi delle persone.

Uno degli aspetti più significativi del Milano Welcome Center è la sua **capacità di operare** come nodo strategico della rete cittadina dell'accoglienza e dell'inclusione, ma anche del welfare.

Il Centro, infatti, lavora in **stretta connessione con i servizi sociali comunali, i centri di accoglienza, le strutture sanitarie, gli istituti scolastici di diverso ordine e grado, i servizi abitativi, le associazioni del Terzo Settore e le realtà del volontariato**, favorendo una continuità tra i molteplici interventi e riducendo il rischio di percorsi frammentari e disorganici.

In particolare, il Milano Welcome Center collabora con il **Punto di Primo Accesso di via Antonini 2**, che rappresenta il **riferimento per le situazioni riconducibili al target dei nuclei familiari con minori richiedenti asilo, oppure dei MSNA non ancora presi in carico da altri servizi**.

In questi casi il Welcome Center facilita l'invio, la trasmissione delle informazioni utili e il raccordo operativo tra i diversi soggetti coinvolti nella presa in carico.

Il servizio mantiene inoltre un collegamento con il **Centro Sammartini 120**, nell'ambito della **rete dedicata alle persone senza dimora e alle persone adulte in situazione di grave marginalità sociale**. Analoga attività di raccordo viene svolta con il **Centro Servizi minori in via Zendrini 15**, riferimento per interventi di **prima accoglienza dei minori stranieri non accompagnati presenti sul territorio cittadino**. La collaborazione, facilitata anche da relazioni e dalla

presenza dell'équipe multidisciplinare MSNA presso il MWC, consente di condividere informazioni, facilitare gli invii e costruire percorsi integrati di tutela e accompagnamento.

Il Milano Welcome Center può quindi essere descritto come parte integrante di un sistema cittadino dell'accoglienza, fondato sulla collaborazione tra pubblico e privato sociale. Attraverso il raccordo costante con gli altri servizi territoriali, il Centro favorisce una presa in carico coordinata e una maggiore efficacia degli interventi.

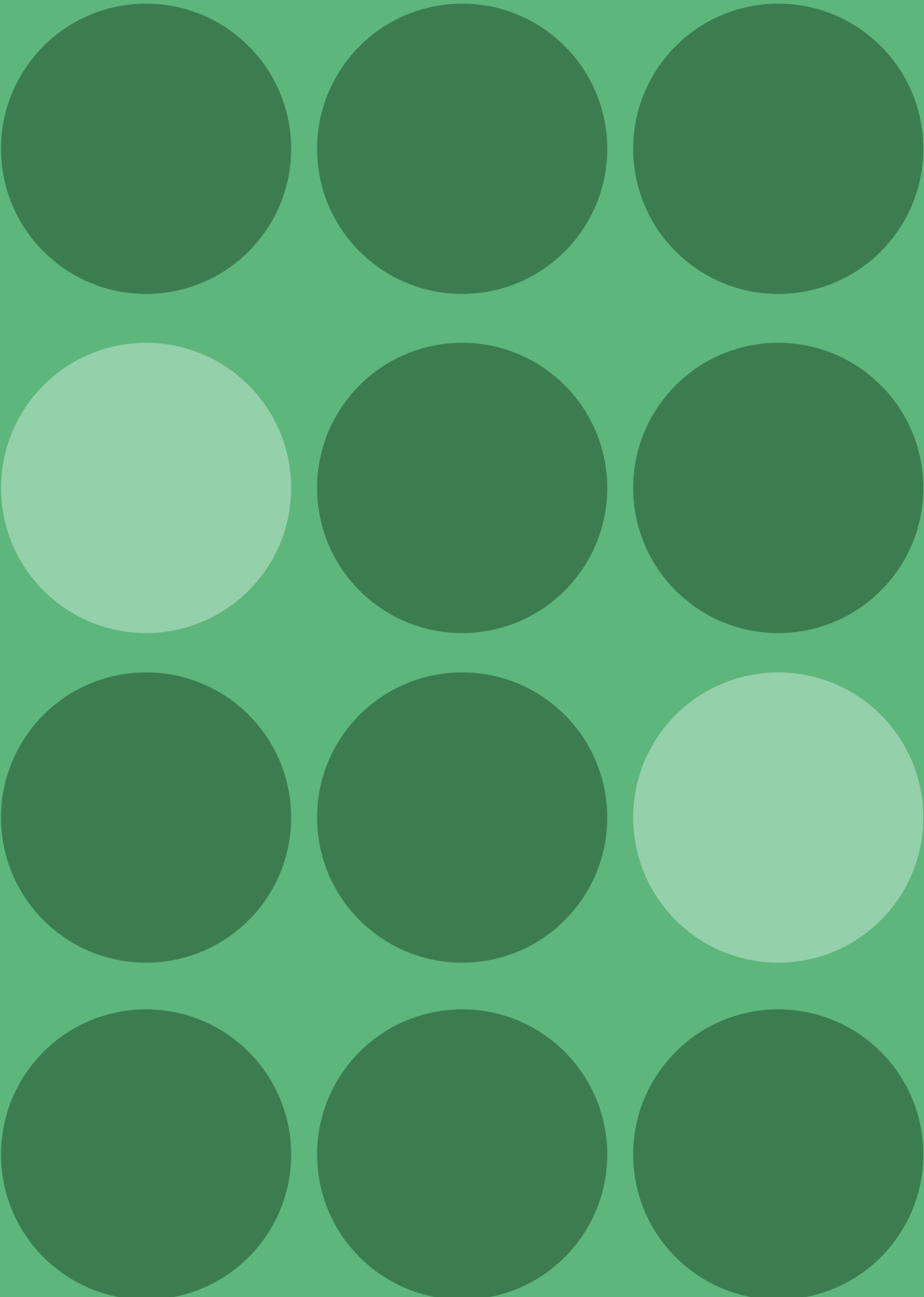
In questo senso, rappresenta non soltanto un luogo fisico, ma anche **una piattaforma operativa che mette in relazione competenze, risorse e opportunità diffuse nella città, costituendo un esempio concreto di integrazione dei servizi e di lavoro di rete.**

Attraverso il modello del **one stop shop**, la multidisciplinarietà delle figure professionali e il collegamento continuo con il sistema territoriale dell'accoglienza e dell'inclusione, il Centro costituisce un punto di riferimento fondamentale per i cittadini migranti e rifugiati.

La sua forza risiede proprio nella capacità di mettere in connessione persone, servizi e istituzioni, trasformando l'accoglienza in un percorso strutturato di partecipazione e cittadinanza.



L'accoglienza di nuclei
familiari, adulti
e persone fragili



2.1 I nuclei fragili accolti dal Comune di Milano: il progetto LGNet3

Il progetto LGNet3 – Local Government Network for Rapid Response and Fast Track Inclusion Services in Disadvantaged Urban Areas, promosso dal **Ministero dell'Interno e cofinanziato dal FAMI**

2021-2027, rappresenta la terza edizione di un'iniziativa nazionale volta a rafforzare la capacità dei Comuni italiani di rispondere con tempestività alle esigenze di cittadini di Paesi Terzi recentemente arrivati sul territorio.

Il Comune di Milano, in co-progettazione con una rete di enti del Terzo Settore, ha sviluppato un progetto che ha **come obiettivo il potenziamento strutturale del sistema locale di accoglienza e integrazione, a partire dalla presa in carico immediata e integrata delle situazioni più vulnerabili e complesse.**

L'intervento si colloca nell'ambito della strategia cittadina per il contrasto alla marginalità e la promozione di percorsi di autonomia sociale, sanitaria e abitativa.

Il servizio è rivolto prioritariamente a:

- **minori stranieri non accompagnati appena giunti sul territorio comunale;**
- **nuclei familiari richiedenti o titolari di protezione internazionale in condizione di vulnerabilità estrema**, provenienti da movimenti secondari intra-nazionali o intra-UE, sia via terra, sia via aerea, oppure già presenti sul territorio ma privi di collegamento con i servizi territoriali. Si tratta di nuclei mai inseriti nel sistema di accoglienza oppure revocati dallo stesso, caratterizzati da percorsi progettuali assenti o non andati a buon fine.

Gli obiettivi specifici del progetto consistono nel **prevenire la cronicizzazione del disagio sociale** attraverso l'offerta di soluzioni di accoglienza fast track, dignitose e sicure, nonché nel **promuovere percorsi personalizzati di integrazione e autonomia socio-economica.**

Il servizio è articolato in due componenti complementari – **il Punto di Primo Accesso (PPA) e la presa in carico** – che operano in continuità e in modo integrato al fine di garantire una risposta tempestiva, qualificata e personalizzata ai bisogni complessi dei cittadini di Paesi Terzi.

Il **Punto di Primo Accesso** rappresenta il primo livello del sistema LGNet3 ed è pensato secondo un **approccio di sportello unico** (one-stop-shop) per i servizi di tutela e accoglienza del territorio rivolti al target di riferimento. Tutti gli accessi, sia spontanei sia su segnalazione (Forze dell'Ordine, Pronto Soccorso e altri) **vengono centralizzati presso lo sportello di via Antonini 2** al fine di garantire una rapida messa in sicurezza.

Il servizio è erogato da **un'équipe multidisciplinare composta da figure con competenze sociali, educative, legali, psicologiche e di mediazione**, che svolge attività di assessment iniziale dei bisogni, orientamento legale e ai servizi territoriali, nonché di attivazione di percorsi emergenziali di accoglienza e sostegno immediato. In presenza di condizioni di gravi vulnerabilità e di emergenza abitativa, vengono attivati, attraverso un modello fast track housing inclusion, percorsi di accoglienza temporanea in attesa di inserimento nei sistemi ordinari SAI e CAS, potenziando gli strumenti di tutela e accompagnamento verso l'autonomia di nuclei familiari e minori non accompagnati neo arrivati.

Il secondo livello del servizio, la **presa in carico**, prevede la realizzazione di un **percorso personalizzato per i nuclei accolti temporaneamente presso il centro di accoglienza comunale Casa Jannacci**, situato in via Ortles 69, **o presso comunità educative**, per garantire lo sviluppo di concrete azioni di supporto orientate all'autonomia tra cui l'assistenza legale, la mediazione linguistico culturale e il supporto socio-educativo e psicologico.

Come riportato nella Tabella 2.1.1, nel corso del 2025, attraverso il progetto LGNet3, sono stati presi in carico complessivamente **138 nuclei familiari richiedenti o titolari di protezione internazionale in condizione di vulnerabilità estrema**, per un totale di **397 persone**, di cui **220 minori**. Il dato include sia i **72 nuclei che erano già in carico all'inizio dell'anno** (192 persone, di cui 106 minori), **sia i 66 nuovi ingressi registrati nel corso dell'anno, corrispondenti a 205 persone, di cui 114 minori.**

Nel medesimo periodo si è concluso il percorso di accoglienza per **61 nuclei familiari, corrispondenti a 159 persone, di cui 87 minori. Al 31 dicembre 2025 risultavano pertanto in carico 77 nuclei**, con un incremento del 7% rispetto all'inizio dell'anno, per un totale di 238 persone (+24% rispetto inizio anno), tra cui 133 minori, pari al 55,9% del totale delle persone accolte.

138

nuclei familiari richiedenti o titolari di protezione internazionale in condizione di vulnerabilità estrema, presi in carico nel corso del 2025.

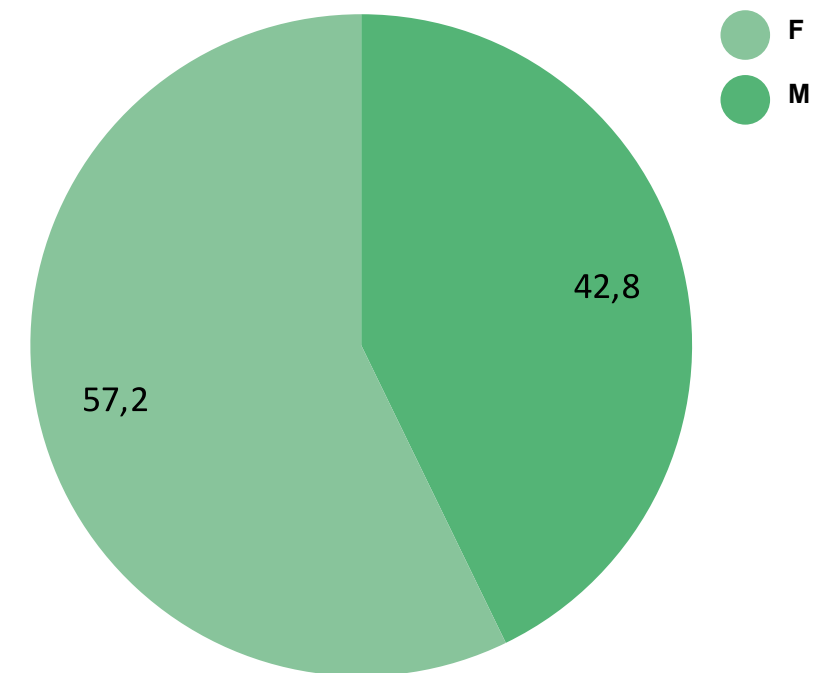
Tabella 2.1.1 - Dati di flusso e di stock dei nuclei presi in carico dal LGNet3.
Anno 2025.

	Nuclei	Persone	Di cui minori
Presenti al 01/01/2025 (dato di stock)	72	192	106
Ingressi durante l'anno (dato di flusso)	66	205	114
Presenti al 31/12/2025 (dato di stock)	77	238	133

Fonte: file Excel integrato LGNet3 condiviso

Rispetto alle **238 persone prese in carico a fine anno, il 57,2% è di sesso femminile, mentre il 42,8% maschile (Figura 2.1.1).** Tale disomogeneità risulta ancora più marcata se si considerano esclusivamente i genitori presenti nei nuclei: si contano, infatti, 77 madri a fronte di 19 padri. Tra i figli, al contrario, si riscontra una prevalenza maschile (82) rispetto quella femminile (58).

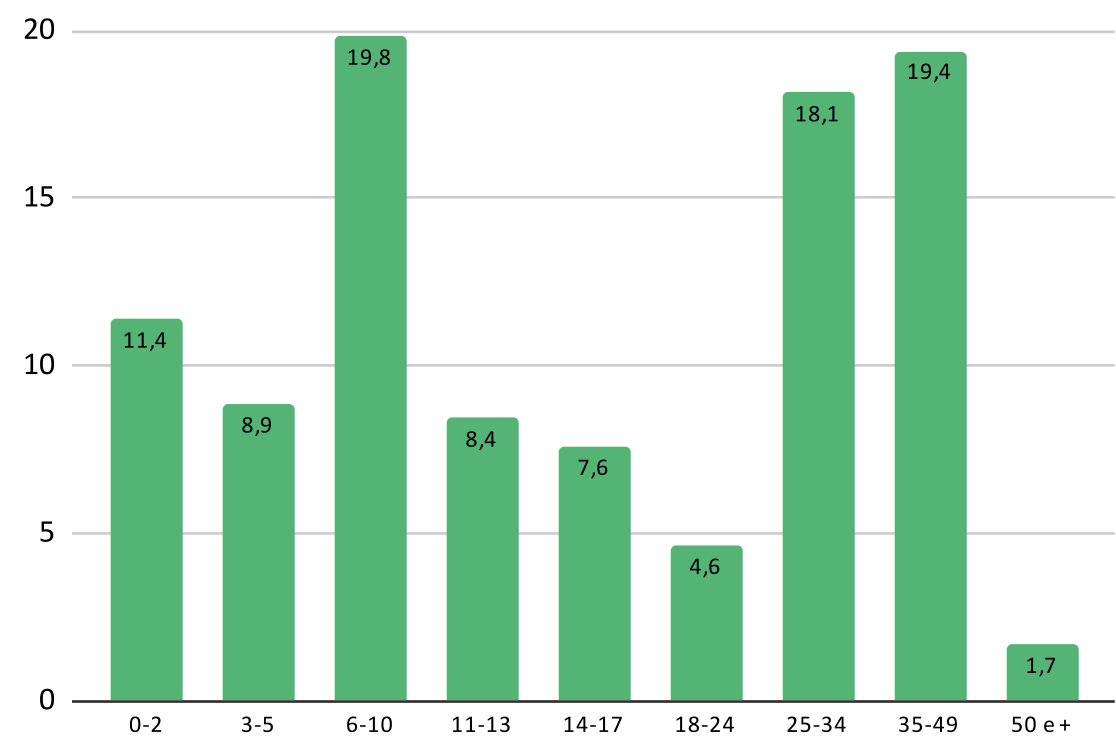
Figura 2.1.1 - Distribuzione percentuale per sesso dei componenti dei nuclei presi in carico da LGNet3. 31/12/2025



Fonte: file Excel integrato LGNet3 condiviso

Dal punto di vista anagrafico, il **56,1% dei componenti è costituito da minori**, con una concentrazione nella fascia 0-10 anni (40,1%). Tra le persone adulte, prevalgono le fasce **25-34 anni e 35-49 anni, che insieme rappresentano il 37,5% del totale.** Nel complesso, la distribuzione riflette la composizione tipica di nuclei familiari giovani, con figli piccoli o in età scolare e una bassa presenza di persone anziane.

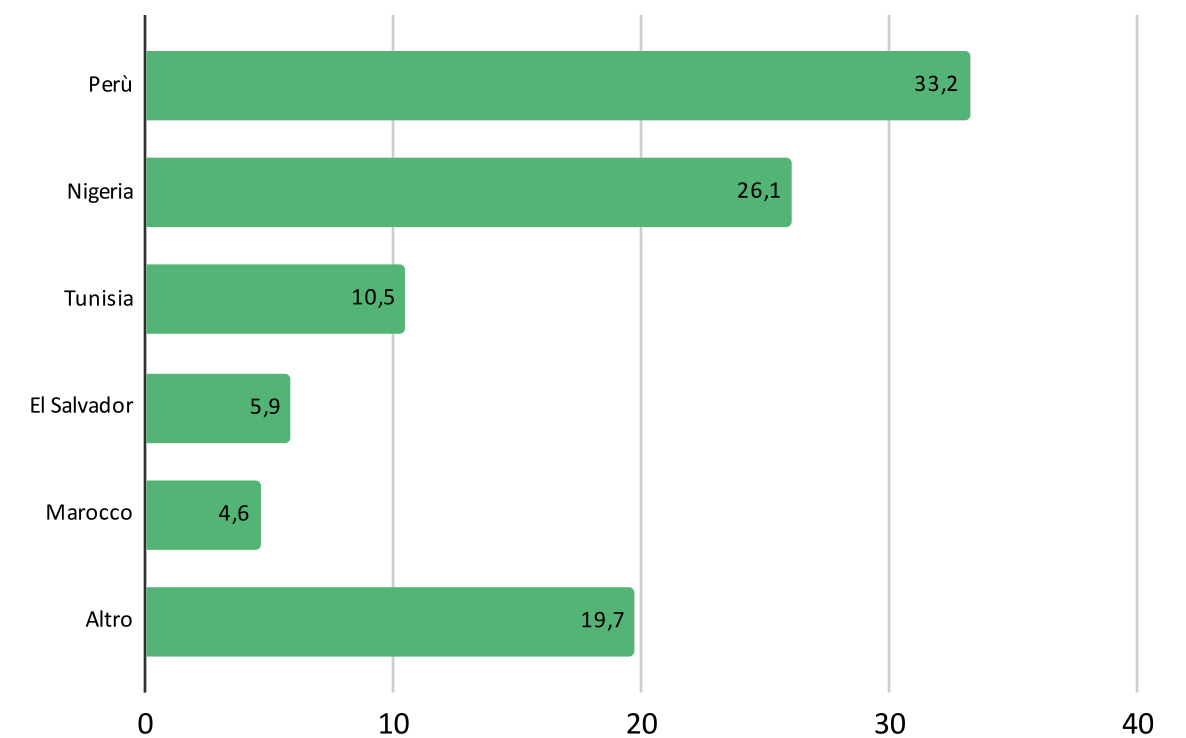
Figura 2.1.2 - Distribuzione percentuale per età dei componenti dei nuclei presi in carico da LGNet3. 31/12/2025



Fonte: file Excel integrato LGNet3 condiviso

Rispetto ai Paesi di origine, circa **un terzo dei componenti dei nuclei attualmente in carico proviene dal Perù (33,2%)**, che rappresenta la nazionalità più numerosa. Seguono la **Nigeria con il 26,1%** e la **Tunisia con il 10,5%**. Quote più contenute si registrano per El Salvador e Marocco, rispettivamente 5,9% e 4,6%, mentre il restante 19,7% è distribuito tra altri Paesi.

Figura 2.1.3 - Distribuzione percentuale dei 5 Paesi di provenienza più frequenti dei componenti dei nuclei presi in carico da LGNet3. 31/12/2025



Fonte: file Excel integrato LGNet3 condiviso

Infine, con riferimento alle strutture di accoglienza, emerge che il **39,5% delle persone sono accolte in Casa Jannacci**, mentre il resto è distribuito in altre strutture. La durata media delle accoglienze al 31 dicembre 2025 è pari a 330,7 giorni, corrispondenti a circa 11 mesi.

APPROFONDIMENTO

Ne(x)t Steps

Il progetto **Ne(x)t Steps**, iniziato a marzo 2025 e con una **durata di 16 mesi**, si inserisce nel SAI cittadino con l'**obiettivo di rafforzare gli interventi rivolti ai nuclei familiari con minori**, con particolare attenzione alle famiglie migranti neo-arrivate sul territorio e alle situazioni di maggiore vulnerabilità socioeconomica.

Il progetto **promuove azioni educative, psico-sociali e di mediazione culturale orientate a sostenere la relazione tra genitori e figli, prevenire situazioni di trascuratezza, isolamento sociale o possibile allontanamento dei minori dal nucleo familiare e contrastare i fattori di rischio connessi alla povertà educativa**.

I beneficiari prioritari del progetto sono i nuclei stranieri in carico a LGNet3, insieme ad altri nuclei vulnerabili e neoarrivati con minori presenti sul territorio cittadino e/o accolti presso la Casa dell'Accoglienza "Enzo Jannacci".

Una prima area di lavoro ha riguardato il supporto all'équipe LGNet3, attraverso il **rafforzamento delle competenze e delle figure professionali coinvolte nella presa in carico dei nuclei familiari**.

Tale azione ha consentito di migliorare l'efficacia degli interventi e di implementare attività specifiche rivolte a madri e minori all'interno degli spazi di Casa Jannacci. Sono state raggiunte complessivamente 270 persone, corrispondenti a 89 nuclei familiari.

Le attività realizzate hanno incluso:

- **155 attività di gruppo rivolte a bambini, bambine e alle loro madri**, tra cui laboratori di espressione artistica, visite culturali sul territorio, danzaterapia, attività sensoriali, esperienze a contatto con la natura, gioco libero, lavori manuali e spazi educativi dedicati ai compiti e al potenziamento linguistico;
- **62 interventi pedagogici**, tra colloqui con i genitori e incontri con i minori;
- **190 beneficiari** raggiunti tramite supporto individuale;
- **194 beneficiari** raggiunti tramite attività di gruppo realizzate presso Casa Jannacci.

Un secondo asse progettuale ha riguardato la **creazione di uno spazio child friendly presso Casa Jannacci**, pensato come luogo sicuro e accogliente per minori e famiglie. Lo spazio sostiene lo sviluppo cognitivo, emotivo e sociale dei bambini inseriti in un contesto emergenziale e di accoglienza, favorendo al tempo stesso **l'empowerment dei nuclei familiari e la costruzione di reti sociali**.

Al suo interno **i minori partecipano ad attività laboratoriali, artistiche e ricreative calibrate in base all'età e ai bisogni, mentre i genitori possono accedere ad attività di empowerment, sessioni informative e momenti di sostegno psico-sociale**.

Il progetto ha inoltre previsto la realizzazione di **spazi per l'apprendimento e l'esplorazione**, concepiti come contesti educativi accoglienti in cui minori e caregiver possano partecipare insieme ad attività ludico-educative, sensomotorie e socializzanti. Attraverso giochi, laboratori creativi, attività sportive, letture e uscite sul territorio, questi spazi favoriscono la curiosità, l'apprendimento, lo sviluppo dei bambini e il senso di comunità.

Particolare attenzione è stata posta al coinvolgimento attivo dei caregiver nella definizione e nella partecipazione alle attività, promuovendo un approccio inclusivo e partecipativo.

Un ulteriore ambito di intervento riguarda gli spazi **ECEC - Early Childhood Education and Care, rivolti ai minori nella fascia 0-6 anni**.

Tali spazi offrono servizi di educazione e cura della prima infanzia orientati a preparare i bambini all'inserimento nei servizi educativi e scolastici, favorendone la socializzazione, l'acquisizione di routine e lo sviluppo di competenze sociali e comportamentali.

Parallelamente, questi interventi consentono ai caregiver di partecipare a percorsi di formazione, orientamento o inserimento lavorativo, sostenendo così l'autonomia complessiva del nucleo familiare.

Nell'ambito delle attività dedicate agli spazi di apprendimento, esplorazione ed educazione e cura della prima infanzia sono state raggiunte complessivamente **584 persone**, corrispondenti a **143 nuclei familiari**, e sono state realizzate **352 attività di gruppo**, tra cui: attività psicomotorie, come psicomotricità di gruppo e psicomotricità educativa preventiva; attività manuali e creative, tra cui pittura, pasta di sale, laboratori artistici e laboratori mamma-bambino; attività ludico-linguistiche, come lettura e giochi, attività di sviluppo linguistico, lingue e dialetti, percorsi di gioco e parola; attività genitore-bambino, tra cui incontri informali su nutrizione, confronto pediatrico,

spazi gioco, momenti di socialità e confronto tra genitori e attività con il Ludobus; attività all'aperto, come uscite sul territorio, gite e feste di quartiere.

Nell'estate 2025, all'interno di Casa Jannacci, è stata avviata la **Scuola d'Arte**, un laboratorio creativo gestito da **Tempo per l'Infanzia** e rivolto ai nuclei accolti in struttura, spesso monoparentali, e ai loro figli. Fin dai primi incontri il corso ha generato un forte entusiasmo: bambini e genitori hanno partecipato con curiosità e continuità, trasformando lo spazio in un ambiente vivo, dove gioco, espressione e ascolto reciproco si intrecciano naturalmente.

Durante il percorso è nata l'idea di creare il logo del progetto **Ne(x)t Steps** insieme ai partecipanti.

Abbiamo chiesto a ogni famiglia di esprimersi attraverso l'unica lingua davvero universale, capace di superare culture, storie e provenienze diverse: **la lingua dell'arte. Sono nati così molti disegni, pieni di colori, simboli e sogni.** Tutte le proposte sono state raccolte e affidate a un graphic designer, che le ha osservate con cura e sensibilità.

Tra i lavori, uno ha colpito in modo particolare:

il disegno di una bambina somala di cinque anni, arrivata da poco in Italia con la mamma e il fratello.

Aveva tracciato un piccolo cuore, un po' storto, **imperfetto**, ma incredibilmente tenero.

Un cuore che non cercava simmetria, ma verità.

Un cuore che parlava di amore nelle sue forme più semplici e più umane: quello che non è allineato, che non è perfetto, ma che proprio per questo racconta meglio di ogni parola il senso del progetto.

Quel cuore è diventato il simbolo di Ne(x)t Steps:

un segno fragile e forte allo stesso tempo, capace

di rappresentare accoglienza, speranza e il cammino condiviso che ogni giorno costruiamo insieme alle famiglie.

2.2 Caratteristiche dell'utenza SAI e confronto con la popolazione straniera cittadina

In questo paragrafo sono descritte le **caratteristiche dell'utenza del SAI** della Città di Milano, a cui segue, nella parte finale, un **confronto con le caratteristiche della popolazione straniera** presente a Milano.

Il numero di posti attivati nell'ambito del sistema di accoglienza per richiedenti e titolari di protezione internazionale - denominato SPRAR fino al 2018, SIPROIMI tra il 2018 e il 2020 e successivamente **SAI** - è cambiato nel corso degli anni, tra ampliamenti e ridimensionamenti, fino a raggiungere i 604 posti nel 2025, a fronte dei 607 finanziati.

Dal 2016 **per tutti gli utenti in ingresso vale la durata di 6 mesi a partire dalla data della commissione per la richiesta di asilo**, indipendentemente dal fatto che siano precedentemente avvenute accoglienze nei CAS dell'emergenza profughi.

Con le limitazioni all'accesso per i richiedenti asilo introdotte nel progetto SAI, la data di permanenza dei sei mesi ha effetto dall'ingresso, risultando svincolata dalle tempistiche delle commissioni, ma occorre notare come la durata possa essere prolungata con la concessione di proroghe.

In continuità con gli anni passati, **l'offerta del servizio SAI milanese** è erogata attraverso **sia centri di accoglienza sia mediante una rete di appartamenti dislocati sul territorio comunale secondo il modello dell'accoglienza diffusa.**

Nel 2025 sono state complessivamente ospitate **778 persone** (Tabella 2.2.1), a fronte delle 758 ospitate nel 2024: un dato di flusso che comprende le persone che erano già presenti l'anno prima (490; vs. 397 di fine 2023) e il numero di ingressi registrati nell'arco dell'anno (284, in decisa riduzione rispetto ai 360 ingressi registrati nel 2024).

Dal rapporto tra le persone ospitate e i 604 posti disponibili si evince che ogni posto letto è stato occupato mediamente da 1,29 persone. Le persone presenti al 31/12/2025 erano 572, con un **aumento del 16,7%** rispetto all'anno precedente anche in conseguenza dell'incremento dei posti disponibili.

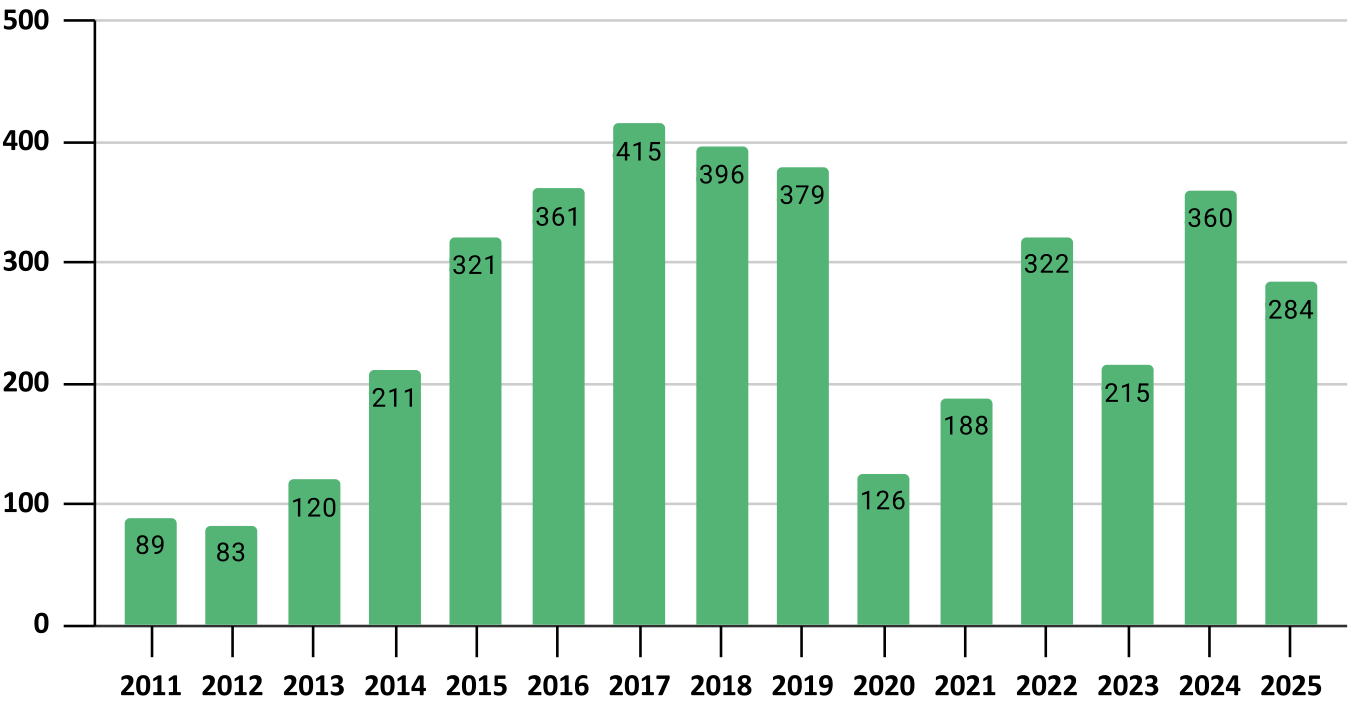
Tabella 2.2.1 - Dati di flusso e di stock delle accoglienze SAI relative all'anno 2025

	Valore
Presenti al 31/12/2024 (dato di stock)	490
Ingressi durante l'anno (dato di flusso)	284
Presenti al 31/12/2025 (dato di stock)	572
Ospiti durante l'anno (dato di flusso)	778

Fonte: file Excel condiviso

Passando ad osservare il trend storico (**Figura 2.2.1**), in seguito al processo di chiusura dei centri polifunzionali del progetto Morcone, **dal 2011 al 2017 è aumentato progressivamente il numero di ingressi**, passando da 89 a 415 persone (+366%). **Dal 2018 il numero di ingressi è progressivamente calato**, sino ai 126 del 2020 in piena pandemia. Dal 2021 gli ingressi sono variati in funzione dell'aumento di posti, con una **flessione nel 2023, una crescita nel 2024 e di nuovo una flessione nel 2025 (-21,1% rispetto al 2024).**

Figura 2.2.1 - Numero di nuovi ingressi nel progetto SAI Adulti. Anni: 2011-2025



Fonte: file Excel condiviso, gestionale CUI

I beneficiari inseriti nei percorsi di accoglienza provengono da **oltre 40 nazioni: nel 2025 la quota di ingressi dall'Africa si conferma la più importante** e, dopo il minimo storico del 2024, torna a rappresentare oltre la metà degli ingressi. **Si interrompe il trend in diminuzione dell'Asia** (22,9% vs. 17,5% del 2024), mentre i **Paesi europei e dell'America Latina risultano invece in flessione**, con rispettivamente il 16,3% e l'8,7% degli ingressi (Tab.2.2.2).

Tabella 2.2.2 – Distribuzione percentuale degli ingressi per area geografica. Anni: 2021-2025

Continente	2021	2022	2023	2024	2025
Africa	77,1	41	47,4	39,2	52,1
Asia	16	54	35,3	17,5	22,9
America Latina	5,3	4,3	11,2	14,4	8,7
Europa, altro	1,6	0,7	6	28,4	16,3
Totale	100	100	100	100	100

Fonte: file Excel condiviso

L'utenza in carico si conferma in continuo cambiamento, ma rispetto agli anni passati si osserva una **maggiore stabilità** con la conferma dei primi due Paesi per numero di ingressi (**Ucraina 14,6%, Nigeria 12,8%**). Al **terzo posto si colloca la Costa d'Avorio**, che nel 2024 era fuori dalle prime 10 cittadinanze (Tab.2.2.3).
Le prime tre nazioni di provenienza rappresentano il 34,3% delle provenienze: rispetto al 52,5% del 2024, **le provenienze appaiono più frammentate**, dopo la forte concentrazione delle provenienze causata dai flussi provenienti dall'Ucraina.

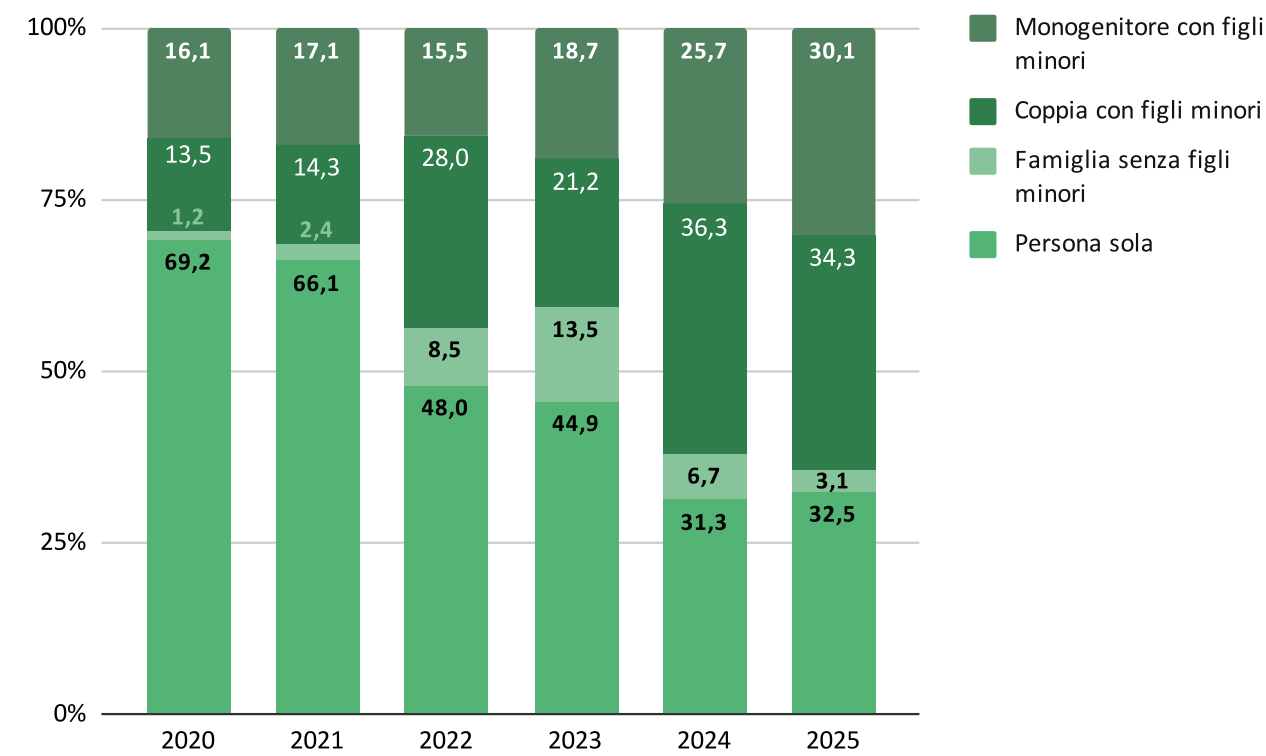
Tabella 2.2.3 – Distribuzione percentuale degli ingressi nel progetto SAI per le principali cittadinanze. Anni: 2021-2025

#	2021		2022		2023		2024		2025	
	Paese	%	Paese	%	Paese	%	Paese	%	Paese	%
1	Mali	23,9	Afghanistan	42,5	Nigeria	15,8	Ucraina	28,3	Ucraina	14,6
2	Nigeria	16,5	Nigeria	18,3	Pakistan	14,9	Nigeria	16,1	Nigeria	12,8
3	Gambia	6,9	Bangladesh	5	Bangladesh	6	Tunisia	8,1	Costa d'Avorio	6,9
4	Somalia	6,4	Egitto	4,7	Mali	5,6	Perù	7,5	Pakistan	6,6
5	Pakistan	5,9	Pakistan	4,7	Afghanistan	5,1	El Salvador	5,8	Perù	6,3
6	El Salvador	4,3	El Salvador	3,4	Tunisia	4,7	Pakistan	5,6	Egitto	5,6
7	Afghanistan	3,2	Camerun	3,1	Ucraina	4,2	Palestina	4,4	Tunisia	4,9
8	Camerun	2,7	Somalia	2,8	Costa d'Avorio	3,7	Egitto	2,5	Camerun	4,5
9	Guinea	2,1	Tunisia	1,9	Egitto	3,7	Bangladesh	1,9	Palestina	4,2
10	Libia	2,1	Costa d'Avorio	1,2	Senegal	3,3	Gambia	1,9	Gambia	3,8

Fonte: file Excel condiviso

Nel 2025 è **massima l'incidenza di beneficiari appartenenti a famiglie composte da genitori soli con minori** (30,1%, quasi raddoppiata rispetto al 2022), mentre è **sostanzialmente stabile la quota di chi si trova in famiglie composte da coppie e minori** (34,3%). Le persone sole accolte incidono per il 32,5%, percentuale in linea con quella dell'anno precedente (**Figura 2.2.2**).

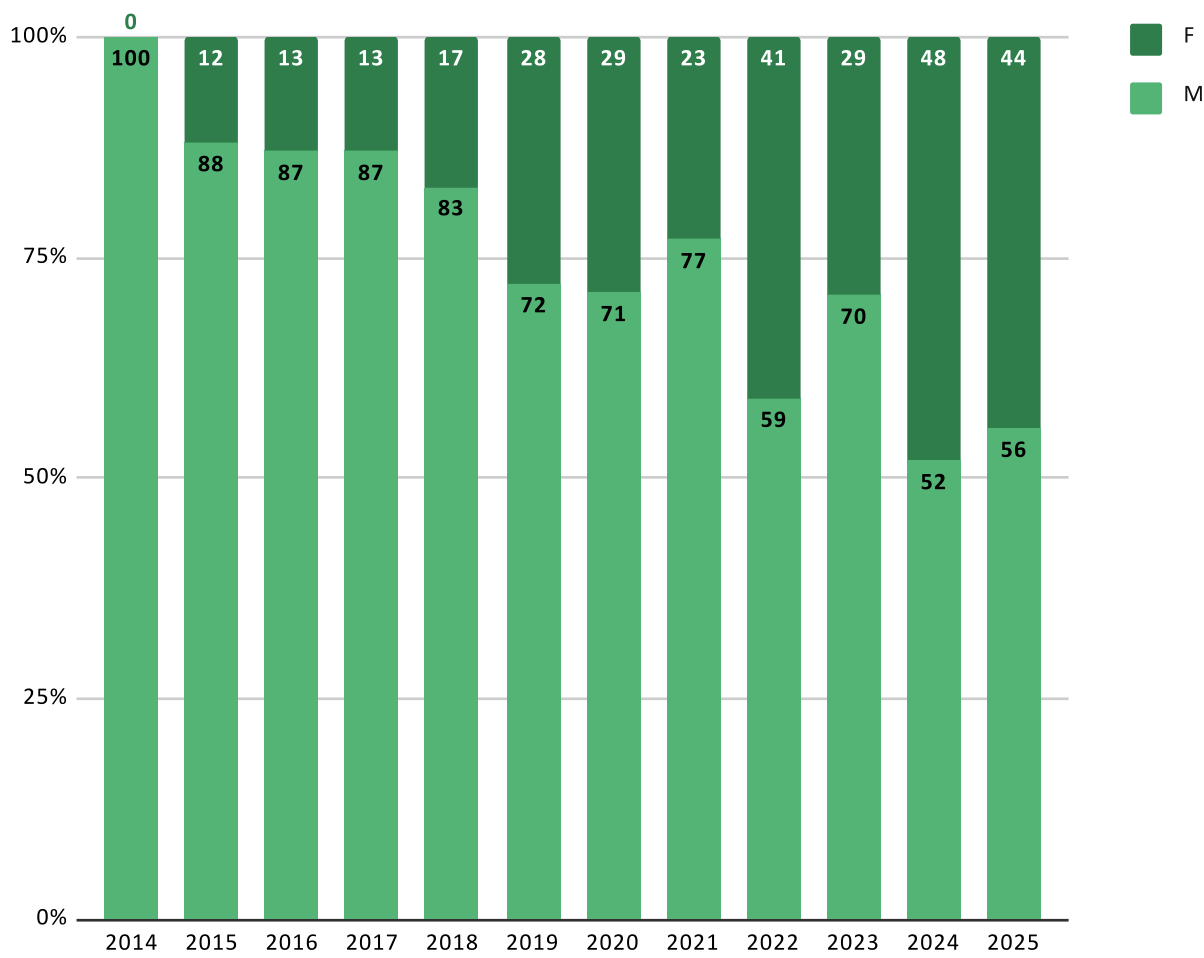
Figura 2.2.2 – Distribuzione percentuale degli accolti nel progetto SAI per tipologia familiare – Persone accolte nel 2020-2025



Fonte: file Excel condiviso

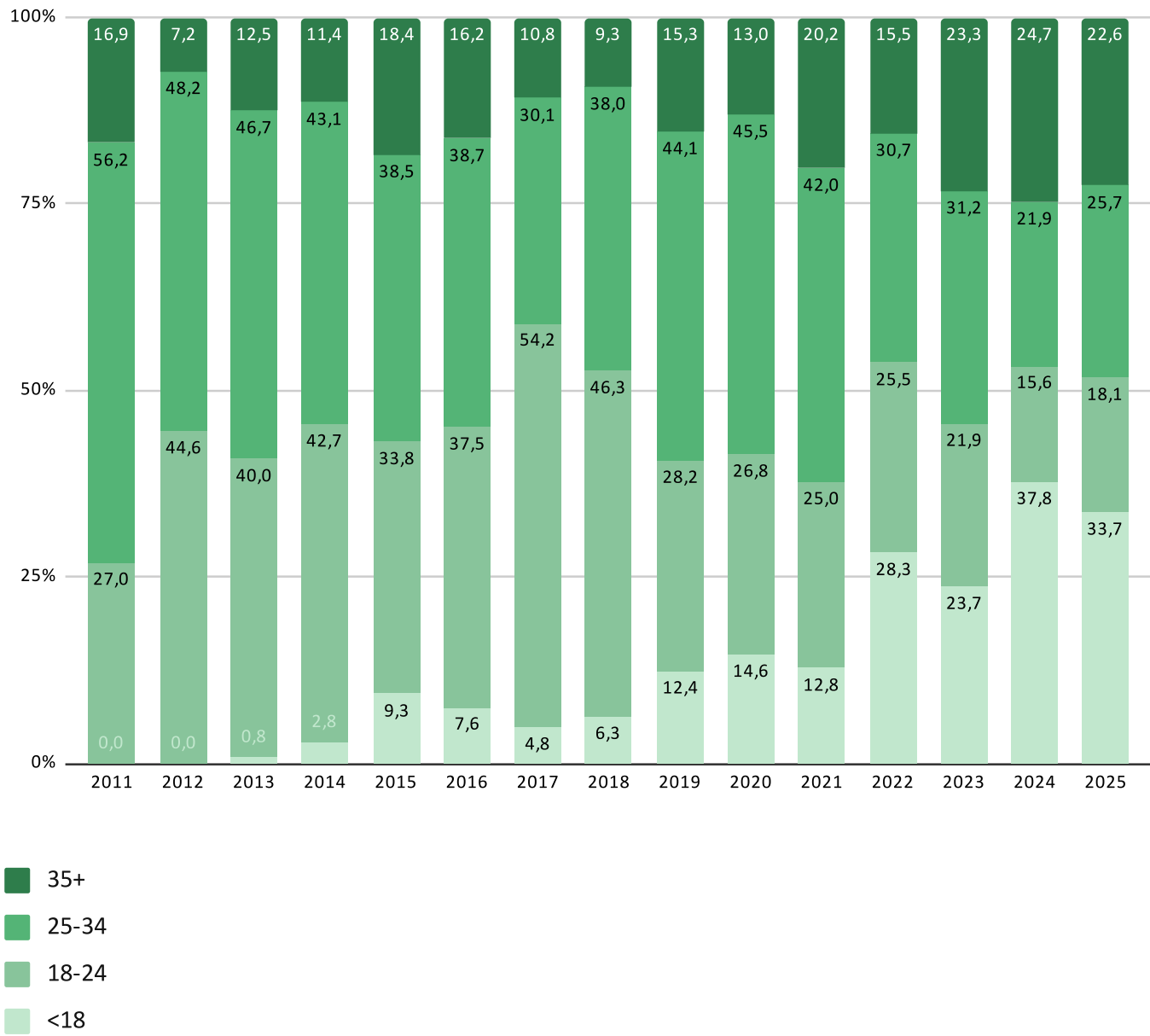
Coerentemente con la crescita dei nuclei familiari è cresciuta negli anni **l'incidenza delle donne**, anche se in leggero calo nell'ultimo anno (44% vs. 48% degli ingressi 2024; Figura 2.2.3). Andamento analogo per quanto concerne la crescita dei beneficiari minorenni: negli anni l'andamento è cresciuto ma nel 2025 si è registrata una **leggera flessione** (33,7% vs. 37,8% degli ingressi 2024; Figura 2.2.4). **Crescono leggermente le quote dei 18-24enni e 25-34enni** (rispettivamente 18,1% e 25,7%). Gli ultratrentacinquenni sono poco più di 1/5 degli ingressi.

Figura 2.2.3 – Distribuzione percentuale degli ingressi nel progetto SAI per genere. Anni: 2014-2024



Fonte: file Excel condiviso

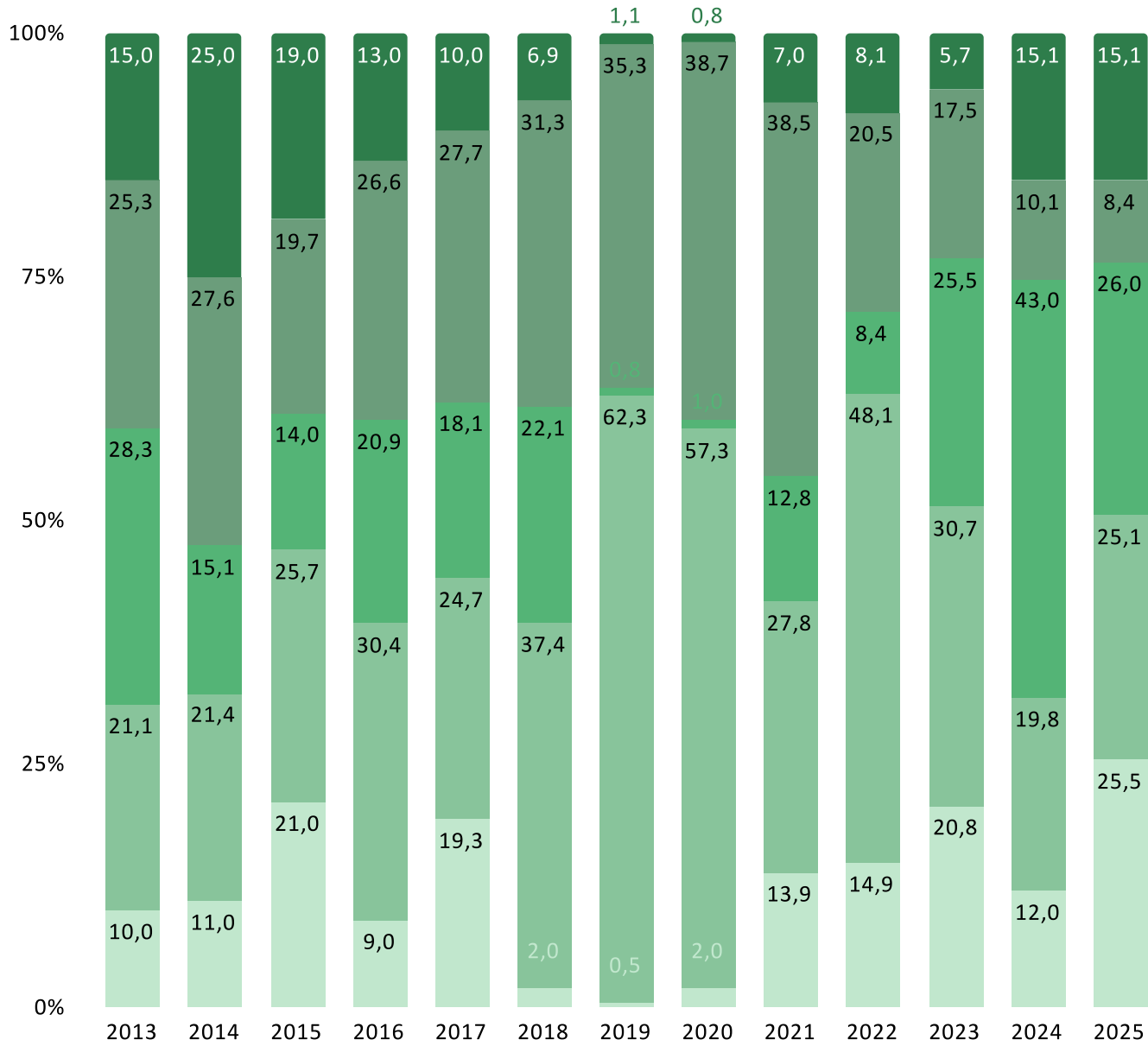
Figura 2.2.4 – Distribuzione percentuale degli ingressi nel progetto SAI per classe d'età. Anni: 2011-2025



Fonte: file Excel condiviso, gestionale CUI

La composizione della popolazione dei nuovi utenti per quanto riguarda lo status giuridico è variata notevolmente a causa delle modifiche normative che hanno cancellato la tipologia di permesso di soggiorno per motivi umanitari e, salvo casi particolari, precluso l'accesso ai Centri di Accoglienza SAI ai richiedenti asilo (Figura 2.2.5). **Nel 2025 la quota principale di beneficiari ha un permesso per motivi umanitari/casi speciali** ma si riduce nettamente rispetto al 2024, passando dal 43% del 2024 al 26% del 2025. Cresce la percentuale di ingressi con asilo politico (25,1% vs. 19,8% del 2024) mentre si riduce leggermente la quota con protezione sussidiaria fino all'8,4% (con una riduzione di oltre 30 punti percentuali rispetto al 2021, anno in cui era il titolo di soggiorno più ricorrente).

Figura 2.2.5 – Distribuzione percentuale degli ingressi nel progetto SAI per tipologia di permesso di soggiorno. Anni: 2013-2025



- Richiesta asilo politico
- Protezione sussidiaria
- Motivi umanitari/casi speciali
- Asilo politico
- Altro

Fonte: file Excel condiviso, gestionale CUI e gestionale Inclusione Milano

Il 40,8% degli ospiti SAI ha vulnerabilità fisica o psichica da valutare o accertata, una quota in lieve crescita rispetto al 39,4% del 2024. Si tratta di una percentuale molto superiore rispetto ai 15 posti destinati specificatamente a persone con disagio mentale o disagio sanitario. Per quanto concerne i casi accertati, la vulnerabilità psichica incide meno rispetto a quella fisica (Tabella 2.2.4): rispettivamente sono il 12,6% e il 15,3%, mentre tra i casi con vulnerabilità da approfondire il confronto si inverte: 18% (vulnerabilità psichica) e 4% (vulnerabilità fisica).

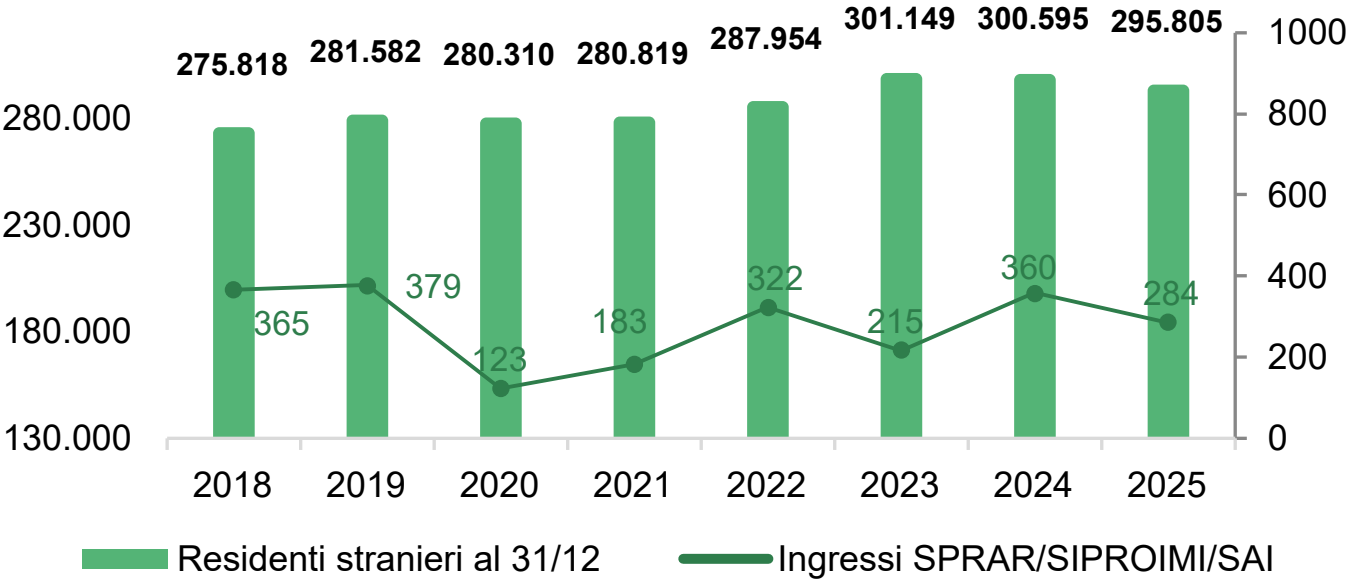
Tabella 2.2.4 – Distribuzione percentuale degli ospiti SAI nel 2025 per vulnerabilità fisica e psichica

Vulnerabilità psichica					
Vulnerabilità fisica		Accertata	Da valutare	Assente	Totale
	Accertata	3,6	3,4	8,4	15,3
	Da valutare	0,3	1,9	1,9	4
	Assente	8,7	12,7	59,2	80,6
	Totale	12,6	18	69,5	100

Fonte: Gestionale Inclusione Milano

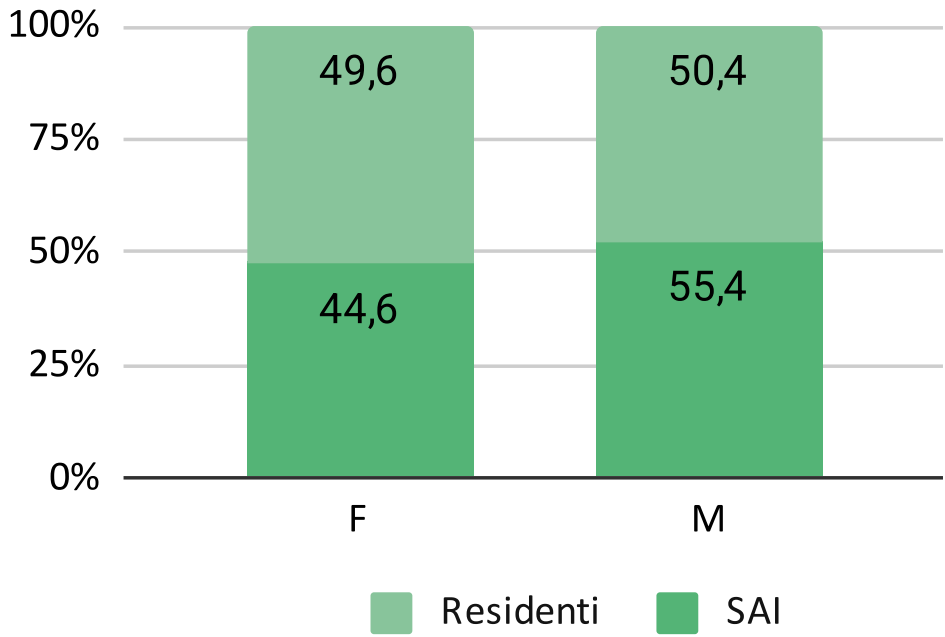
Il flusso degli ingressi nel progetto SAI rappresenta una quota del tutto marginale rispetto all'ammontare dei cittadini stranieri residenti a Milano: nel 2025 si sono osservati meno di 10 ingressi ogni 10 mila stranieri residenti (Figura 2.2.6). Anche nell'anno in cui si sono registrati più ingressi nel progetto SAI, il 2019, non si è arrivati a 14 ingressi ogni 10 mila stranieri residenti.

Figura 2.2.6 - Stranieri residenti a Milano e ingressi dei beneficiari SAI - 2018-2025



Fonte: file Excel condiviso, Milano Statistica

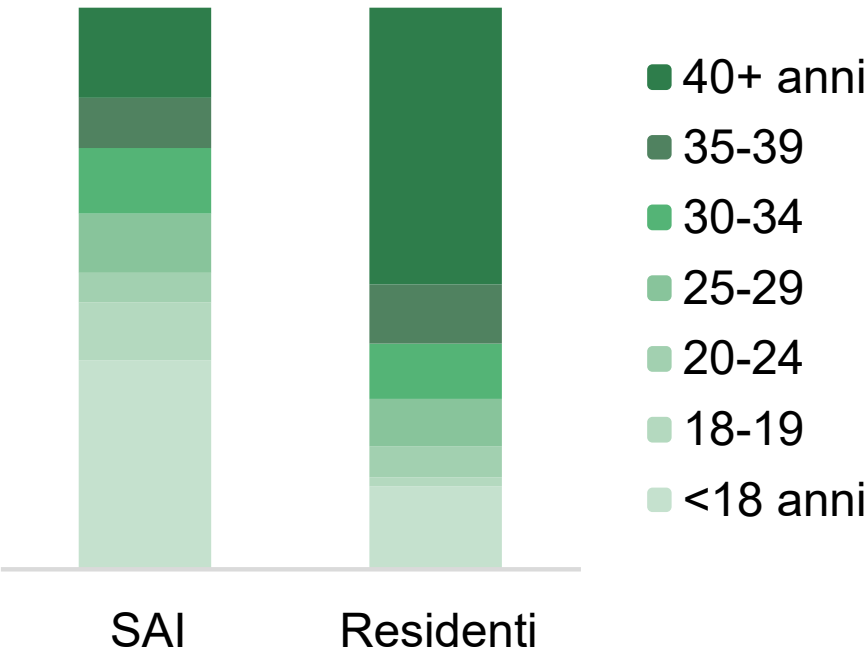
Figura 2.2.7 - Distribuzione percentuale dei beneficiari del progetto SAI e degli stranieri residenti a Milano per sesso - 31/12/2025



Fonte: file Excel condiviso, Milano Statistica

Le caratteristiche demografiche dei beneficiari SAI differiscono notevolmente rispetto a quelle degli stranieri residenti a Milano. L'aspetto in cui i due collettivi si somigliano maggiormente è la **distribuzione per sesso: tra i beneficiari SAI la percentuale di maschi è solo leggermente più elevata rispetto a quella che si osserva tra i residenti** (55,4% vs. 50,4%; Figura 2.2.7).

Figura 2.2.8 - Distribuzione percentuale dei beneficiari del progetto SAI e degli stranieri residenti a Milano per classe d'età - 31/12/2025



Fonte: file Excel condiviso, Milano Statistica

Più nette sono, invece, le differenze per età (Figura 2.2.8): la struttura per età degli stranieri residenti a Milano è marcatamente più anziana: ciò si denota sia dalla percentuale di minorenni, che è pari al 14,8% rispetto al 37,6% dei beneficiari SAI, così come osservando la percentuale degli over 40, che è pari al 49,3% tra gli stranieri residenti rispetto al 15,6% tra i beneficiari SAI.

Tabella 2.2.5 - Distribuzione percentuale dei beneficiari del progetto SAI e degli stranieri residenti a Milano per le principali cittadinanze - 31/12/2025

Posizione	SAI		Residenti	
	Paese	%	Paese	%
1	Ucraina	18,2	Egitto	14,2
2	Nigeria	17	Cinese	12,7
3	Tunisia	7,2	Filippine	12
4	Perù	7	Perù	6,2
5	Palestina	5,6	Sri Lanka	5,3
6	Pakistan	5,1	Romania	5,2
7	Costa d'Avorio	4,9	Bangladesh	4
8	Egitto	4,7	Ucraina	3,3
9	Gambia	3	Ecuador	2,8
10	Camerun	2,8	Marocco	2,6
Totale prime 10		75,1		68,3

Fonte: file Excel condiviso, Milano Statistica

Si registrano differenze sostanziali anche per ciò che concerne i Paesi di provenienza (Tabella 2.2.5). Se si ordinano le principali cittadinanze per numerosità, la prima e l'ottava posizione si invertono: tra i residenti a Milano la comunità più importante è quella egiziana (14,2%, mentre tra i beneficiari SAI è l'ottava con il 4,7% degli accolti a fine anno), viceversa tra i beneficiari SAI la comunità con più accolti è quella ucraina (18,2%, mentre tra gli stranieri residenti si colloca all'ottavo posto con il 3,3%).

APPROFONDIMENTO

La storia di O.

"E – vi preghiamo – quello che succede ogni giorno non trovatelo naturale. Di nulla sia detto: "è naturale" in questi tempi di sanguinoso smarrimento, ordinato disordine, pianificato arbitrio, disumana umanità, così che nulla valga come cosa immutabile"
(Bertolt Brecht, «L'eccezione e la regola», Einaudi, 1970).

Non mi sono mai chiesta quanti anni avesse O. quando l'ho incontrato per la prima volta. Poteva averne quasi cento per la vita che aveva già vissuto. Ne portava i segni ovunque.
Non so perché mi ha colpita, fin da subito. Poteva essere uno, tra tanti. Ma non lo era.
Era arrabbiato, quella mattina, nell'Ufficio dove chiedeva un posto dove dormire. L'avevano rimandato in Italia dall'Austria o dalla Francia.
Dopo un viaggio interminabile che l'aveva portato in Italia nel 2020, aveva deciso di rimettersi in cammino, in Europa, ma era finito nelle maglie, a volte strette - o larghe - del sistema Dublino e l'avevano trasferito a Trieste e da lì a Milano. A Milano era già stato in un CAS, ma l'avevano espulso per violazione del regolamento. Era già richiedente asilo.

Era il maggio del 2021; eravamo ancora in piena emergenza pandemica. Spaventati noi operatori, spaventato O. Credo che da quel momento le nostre strade non si siano più separate.
O. è rimasto a Milano. Ha vissuto per lungo tempo all'aperto.
In un luogo paradossalmente accogliente, un luogo che l'ha protetto.
Forse più da sé stesso che dal mondo che gli stava intorno.
Lui che veniva da un Paese, la Sierra Leone, che aveva lasciato in tenera età dopo che la sua famiglia era stata sterminata dai ribelli.
Era stato aggredito anche lui ma era riuscito a scappare.
Alla Commissione, che nel 2022 l'aveva ascoltato, aveva detto
"non sono più la persona che avevo sognato di essere"

Si leggeva nei suoi occhi che viveva in un perenne stato di vuoto, di assoluta solitudine, di impotenza.

*Mi sono sempre chiesta perché mi avesse colpita.
Forse perché mi aveva costretto a spogliarmi del superfluo e a mettere a sua disposizione l'unica cosa che potesse riconoscere, il mio essere umana.
Bisognava giocare fin da subito quella partita; restituirgli la sua di umanità a partire dalla mia. Non solo dalla mia, in realtà, ma dalla nostra.
Quella di un sistema di cura che passava attraverso la relazione.
In questo percorso ci siamo stati in tanti. Ci abbiamo creduto.
Abbiamo creduto che potessimo ripartire dalla relazione che diventava cura.
Questo ci ha consentito, ed ha consentito a O., di reggere altresì il tempo di attesa della decisione di un giudice dopo che la Commissione aveva deciso di non riconoscergli lo status di protezione che aveva chiesto.*

*Nel 2023, dopo tre anni dall'arrivo in Italia, ma dopo almeno sette anni da quando era partito dalla Guinea, dove si era in precedenza rifugiato, era stato presentato un ricorso al Tribunale di Milano, grazie al patrocinio di un avvocato, in cui si chiedeva che gli venisse riconosciuto lo status di rifugiato perché, in quanto affetto da una grave psicosi, in caso di rientro avrebbe potuto essere vittima di persecuzioni.
Grazie al lavoro dei curanti, medici e psicologi, e di altri colleghi che lo seguivano ormai da diversi anni, O. era riuscito a "mettere insieme i pezzi" e a restituire il quadro della sua drammatica storia quel tanto che bastava per essere ritenuto credibile.
Nel febbraio di quest'anno, a distanza di tre anni, il Tribunale ha riconosciuto lo status. Io non ho mai voluto conoscere la sua storia nei dettagli. Non mi serviva. Parlavano i suoi occhi e per certi versi mi hanno sempre chiesto di provare a cercare giustizia.
In una delle relazioni che il Tribunale ha fatto proprie per giungere alla decisione di riconoscimento i curanti confermano "il disturbo post traumatico complesso che ha determinato un danno irreversibile alla strutturazione della sua personalità e una situazione evoluta in un quadro clinico di psicosi cronica".
Quindi, per certi versi, la giustizia è arrivata tardi.*

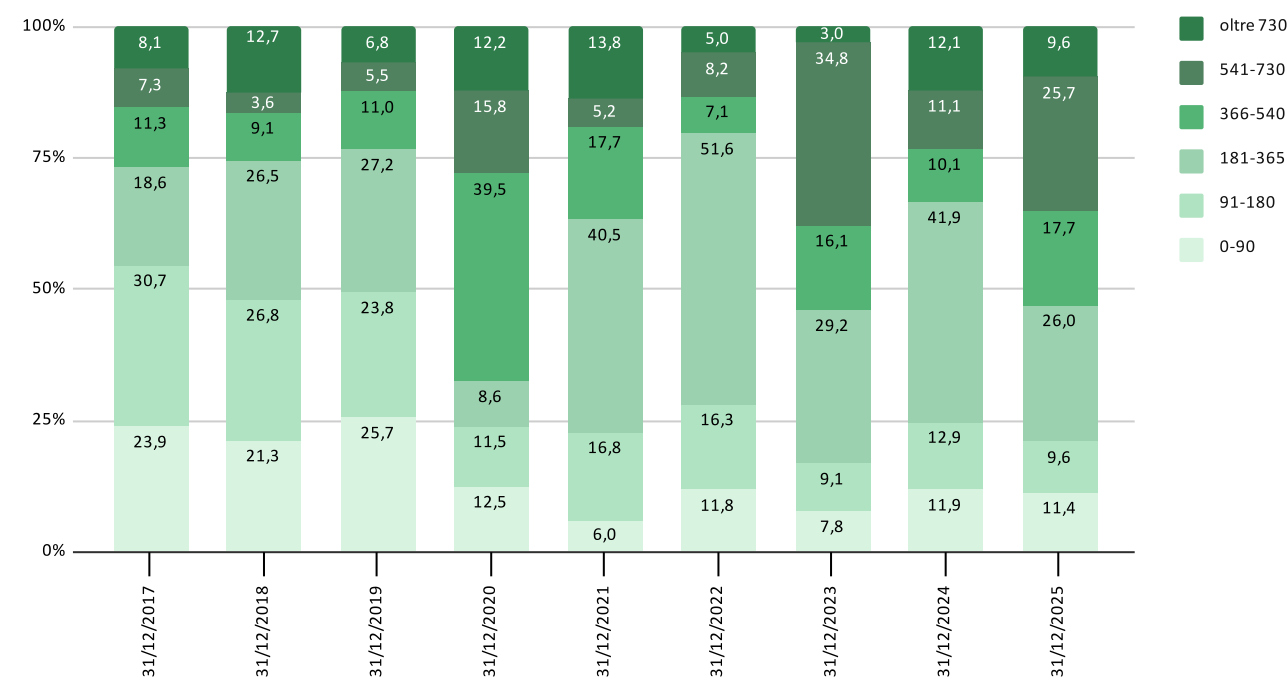
Mi chiedo cosa O. pensi ora di sé stesso. Se pensa ancora di non essere la persona che aveva sognato di essere o se ha ricominciato a sognare. Io mi limito a rispondere ai suoi mille messaggi, quando riesco, per non sciogliere il nodo della nostra comune umanità.

2.3 Caratteristiche della permanenza degli ospiti SAI

In questo paragrafo si forniscono alcuni **dati relativi alla durata della permanenza degli ospiti nelle strutture di accoglienza SAI**, nonché **ai tempi e modalità di dimissione**, utili per monitorare gli esiti dei percorsi di accompagnamento.

Tra le persone presenti a fine 2025 **torna a crescere l'anzianità di presenza (Figura 2.3.1)**: oltre la metà è arrivata da più di un anno, e sebbene si riduca la quota di chi è accolto da oltre 2 anni (9,6%, vs. il 12,1% del 2024), la permanenza è ampiamente superiore ai sei mesi previsti dal SAI.

Figura 2.3.1 - Distribuzione percentuale delle persone accolte nel progetto SAI per durata di permanenza - 31/12/2017-2025



Fonte: file Excel condiviso

I dati relativi alle dimissioni dai centri SAI riguardano tre aspetti: **il motivo della dimissione, la destinazione geografica e la destinazione abitativa della persona dimessa**.

Mentre il primo dato è generalmente rilevato in modo completo, le informazioni sulla destinazione geografica e abitativa **non sempre sono note agli operatori e risultano quindi spesso mancanti**.

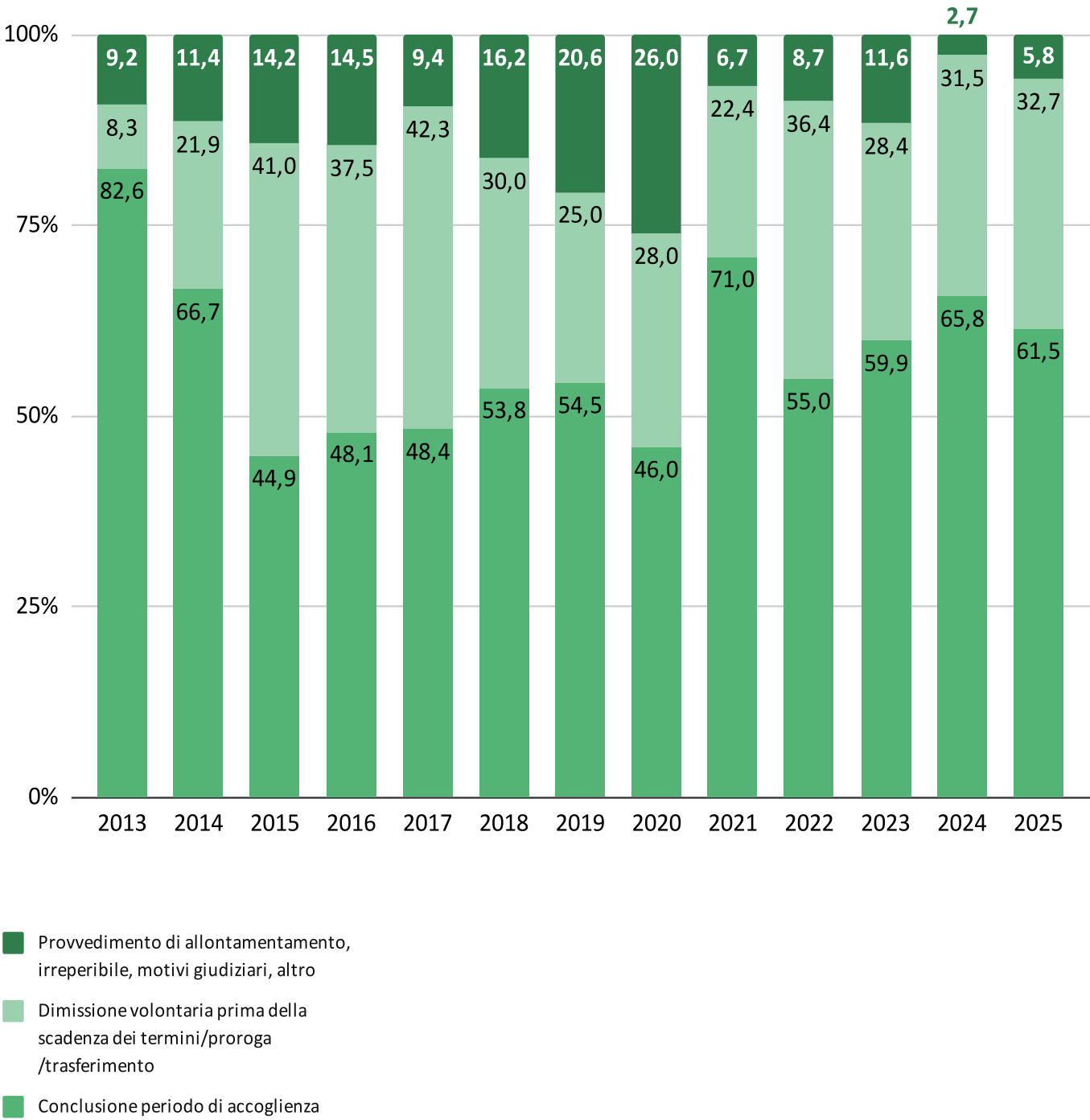
La quota elevata di mancate risposte richiede pertanto cautela nella lettura dei dati; per questo motivo, relativamente alla destinazione geografica e abitativa, vengono riportati valori assoluti anziché percentuali.

Per quanto riguarda le cause di dimissione, **nel 61,5% dei casi la conclusione del periodo di accoglienza coincide con la scadenza naturale del periodo di accoglienza**, eventualmente prorogato (percentuale in calo di 4 punti rispetto al 2023), mentre per il **32,7% dei casi si tratta di dimissioni volontarie del beneficiario (Figura 2.3.2)**.

L'abbandono volontario è una dimissione che avviene prima della scadenza naturale del progetto, che però può essere stato oggetto di una o più proroghe. Tale esito **non implica necessariamente un esito negativo** poiché in alcuni casi l'ospite può aver raggiunto una sistemazione abitativa autonoma prima del termine dell'accoglienza.

Molto bassa la quota di persone che vengono dimesse per irreperibilità, avendo lasciato la struttura di accoglienza senza darne comunicazione agli operatori o per allontanamento (in totale il 5,8%), sia pur in crescita rispetto al 2024 (2,7%).

Figura 2.3.2 - Distribuzione percentuale delle persone dimesse dal progetto SAI per motivo della dimissione. Anni: 2013-2025



Fonte: file Excel condiviso, gestionale CUI

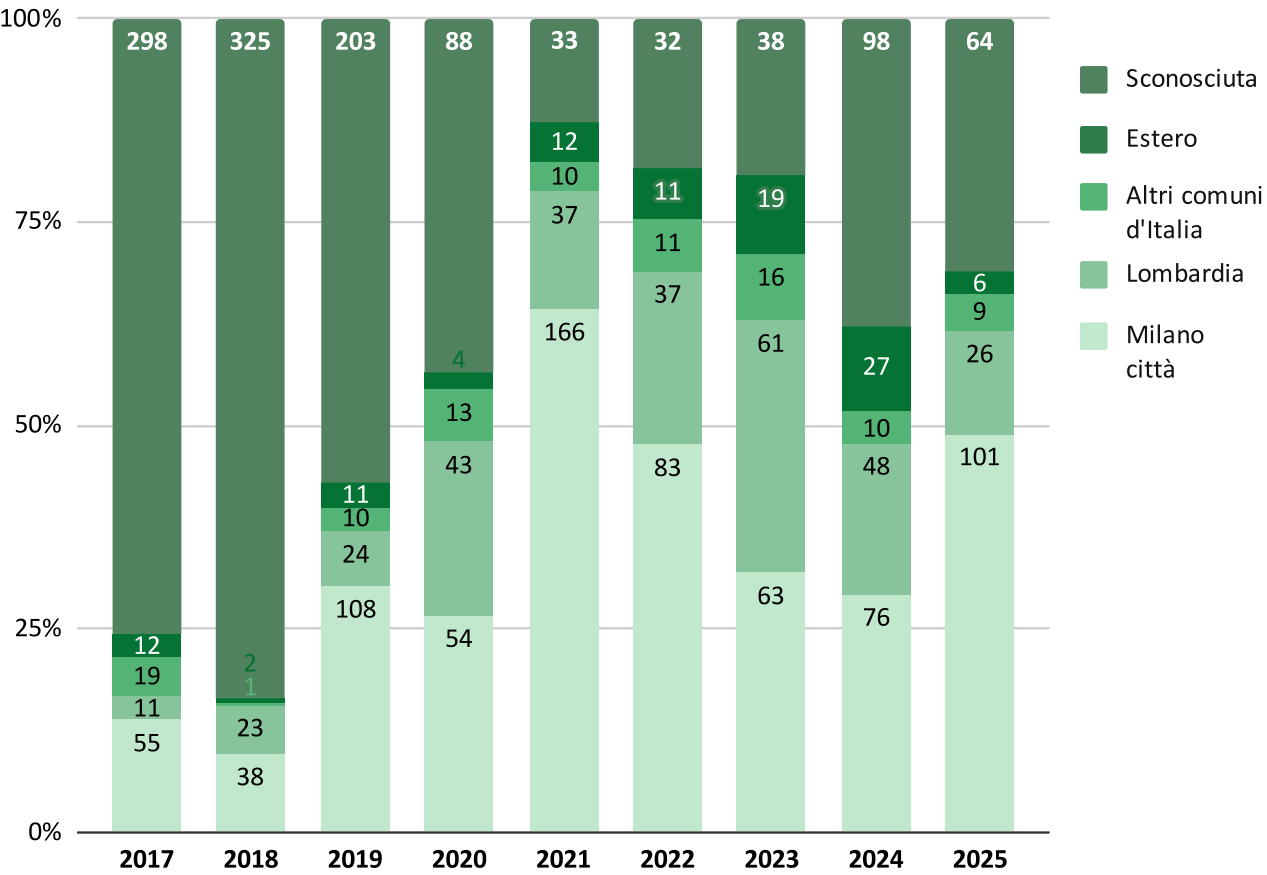
Nel 2025 la principale destinazione geografica dei dimessi dal progetto SAI risulta essere la città di Milano, con 101 casi, 25 in più rispetto al 2024, interrompendo una riduzione che si osservava dal 2022.

Diminuiscono i casi di trasferimento verso altri Comuni della Lombardia, che passano da 48 a 26 (Figura 2.3.3), mentre rimangono residuali le altre destinazioni.

Scende a 64 il numero di casi per i quali non è nota la destinazione (il 31,1% delle dimissioni), pur rimanendo un valore elevato.

L'aumento dei dimessi che rimangono a Milano nonostante i costi sempre più elevati delle abitazioni, sembra essere collegato alla presenza di progetti di housing sociale, che offrono soluzioni abitative altrimenti difficilmente accessibili.

Figura 2.3.3 - Persone dimesse per destinazione geografica successiva all'uscita dal progetto SAI. Anni: 2017-2025



Fonte: file Excel condiviso, gestionale Inclusione Milano

Le destinazioni alloggiative più ricorrenti rilevate per il 2025 sono **le accoglienze in un altro progetto (in particolare housing sociale) e l'alloggio in condivisione**, mentre diminuisce la soluzione dell'alloggio in autonomia (Tabella 2.3.1). Si rileva inoltre il **14,4% di dimissioni in “Servizi abitativi pubblici”** (salgono al 28,6% tra i minori di 18 anni), il 10,4% in “RST Comune di Milano – seconda accoglienza”, il 4% in “RST Comune di Milano – terza accoglienza”.

Tabella 2.3.1 – Distribuzione percentuale delle persone dimesse dal progetto SAI per destinazione alloggiativa per genere, classe d'età e tipologia familiare. Destinazioni abitative note; Anno 2025, e confronto con totale 2024 e 2023

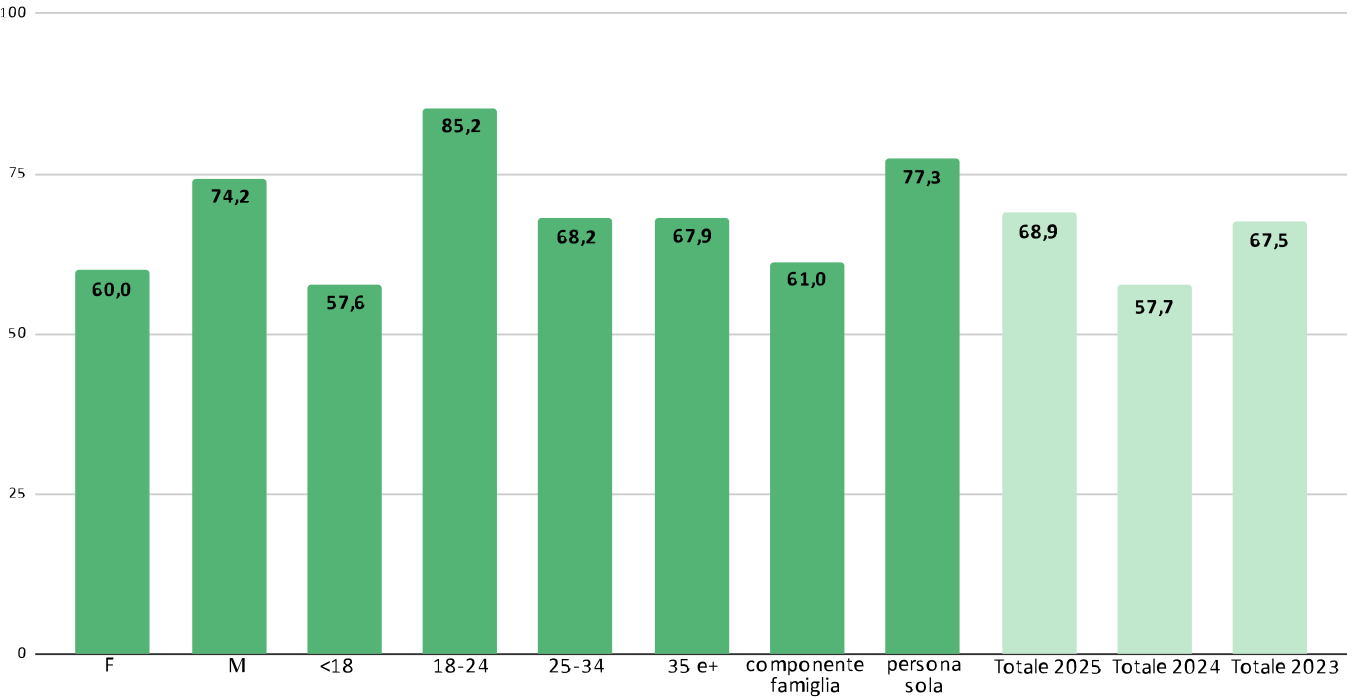
	F	M	<18	18-24	25-34	35 e +	Totale 2025	Totale 2024	Totale 2023
Housing privato sociale	31,8	21,3	32,1	19	30,6	17,5	24,8	24,4	19,6
Appartamento in condivisione mercato privato locazione	11,4	26,3	10,7	47,6	19,4	17,5	21,6	16	46,3
Appartamento in autonomia mercato privato locazione	18,2	17,5	10,7	19	11,1	27,5	17,6	32,8	18,8
Servizi Abitativi Pubblici	18,2	12,5	28,6	9,5	2,8	17,5	14,4	2,3	4,3
RST Comune di Milano - seconda accoglienza	13,6	8,8	14,3	0	16,7	7,5	10,4	11,5	2,2
RST Comune di Milano - terza accoglienza	4,5	3,8	3,6	0	8,3	2,5	4	4,6	0,7
Dormitorio pubblico	0	5	0	0	8,3	2,5	3,2	1,5	3,6
Pensionato	0	2,5	0	4,8	0	2,5	1,6	0,8	2,2

RST Sociale Temporanea del Comune di Milano – vulnerabili	0	2,5	0	0	2,8	2,5	1,6	0,8	0
Accoglienza in Famiglia	2,3	0	0	0	0	2,5	0,8	0,8	0
Servizi Abitativi Transitori	0	0	0	0	0	0	0	1,5	1,4
RST Sanitaria Assistenziale	0	0	0	0	0	0	0	0,8	0
RST Sanitaria Disabili	0	0	0	0	0	0	0	2,3	0
SAI altro Comune	0	0	0	0	0	0	0	0	0,7
Totale	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fonte: file Excel condiviso, gestionale Inclusione Milano

Nel 2025 il **68,9% delle persone uscite dal SAI è stato dimesso con un inserimento socio-economico** (era il 57,7% nel 2024), inteso come il raggiungimento di un lavoro e di una sistemazione abitativa; nel caso dei minori, il riferimento è riferito alla situazione lavorativa dei genitori (Figura 2.3.4). Tale percentuale si contrae tra le donne (60%), mentre cresce tra le persone tra i 18 e i 24 anni (85,2%).

Figura 2.3.4 - Persone dimesse dal progetto SAI con inserimento socioeconomico per genere e classe d'età e tipo di famiglia. Anno 2025 e confronto con il 2024 e 2023



Fonte: file Excel condiviso, Gestionale Inclusione Milano

2.4 Accompagnamento e presa in carico individualizzata e multidisciplinare

Nel 2025, il lavoro delle équipes strutturate all'interno dell'Area 2 della co-progettazione ha continuato a svilupparsi attraverso un **approccio multidisciplinare orientato alla costruzione di percorsi individualizzati**, capaci di tenere insieme bisogni educativi, sociali, abitativi, sanitari, legali e relazionali.

La presa in carico si è articolata attraverso un costante lavoro di raccordo tra educatori, case manager, legali, psicologi, mediatori linguistico culturali e servizi territoriali, con l'obiettivo di accompagnare i beneficiari nei diversi ambiti del percorso di autonomia.

All'interno dell'équipe multidisciplinare operano, inoltre, **équipes specialistiche dedicate a specifici ambiti di intervento** — tra cui area legale, supporto psicologico e apprendimento della lingua italiana L2 a cui i beneficiari possono accedere sulla base dei bisogni rilevati nel corso della presa in carico.

La definizione dei percorsi individualizzati avviene attraverso **momenti di confronto tra beneficiari, educatori e case manager**, sostenuti anche dal raccordo costante tra i coordinamenti di Area 1 e Area 2 e da momenti di confronto con le équipes specialistiche.

Particolare rilievo hanno assunto gli strumenti di progettazione condivisa, tra cui il **PEI** e, nei casi di attivazione di supporti psicologici o specialistici, le schede integrate, finalizzate a favorire una lettura comune della situazione e una maggiore continuità degli interventi.

La presa in carico è stata inoltre accompagnata da momenti di supervisione educativa e confronto multidisciplinare sui casi, finalizzati a sostenere il lavoro delle équipes e a favorire una gestione condivisa delle situazioni caratterizzate da maggiore complessità.

L'approccio multidisciplinare ha riguardato anche l'accesso ai servizi specialistici del territorio. In particolare, il lavoro integrato tra équipes e servizi ha consentito di accompagnare i beneficiari nei percorsi di tutela sanitaria, supporto psicologico e presa in carico specialistica, attraverso **il raccordo con i Centri Psico-Sociali (CPS), UONPIA e altri servizi territoriali competenti**. Parallelamente, sul versante dell'autonomia socio-lavorativa, è proseguita la **collaborazione con il CELAV per l'orientamento, l'attivazione di percorsi formativi, tirocini e opportunità di inserimento lavorativo**.

Nel corso del 2025 è emersa con forza l'importanza di **mantenere uno sguardo flessibile sulle situazioni accolte**, adattando strumenti e modalità di intervento all'evoluzione dei percorsi individuali e familiari. In questo senso, il lavoro multidisciplinare ha rappresentato un elemento essenziale per garantire continuità, confronto tra professionalità differenti e una maggiore capacità di risposta ai bisogni emergenti.

Particolare **attenzione è stata dedicata ai nuclei familiari e ai percorsi di sostegno alla genitorialità**. Nel corso dell'anno sono stati attivati gruppi sulla responsabilità genitoriale, costruiti attraverso una collaborazione tra figure educative, legali, psicologiche e di mediazione linguistico-culturale.

Gli incontri hanno rappresentato uno spazio di confronto sui diritti e doveri genitoriali, sul rapporto con la scuola, sui servizi per l'infanzia e più in generale sull'esperienza dell'essere genitori all'interno di un nuovo contesto sociale e culturale.

Nel corso del 2025 sono stati realizzati **quattro gruppi di due ore ciascuno, rivolti a 20 mamme anglofone, francofone e latinoamericane**, con il coinvolgimento complessivo di persone provenienti da Nigeria, Camerun, Costa d'Avorio, Senegal, Perù ed El Salvador. Gli incontri hanno affrontato in particolare il funzionamento del sistema scolastico italiano, gli aspetti legati alla responsabilità genitoriale e alcuni elementi del sistema normativo e dei servizi territoriali rivolti a minori e famiglie, favorendo momenti di confronto e condivisione tra partecipanti con esperienze migratorie differenti.



Sotto il Tamarindo: percorsi transculturali di sostegno alla genitorialità

Nel corso del 2025 il SAI cittadino ha avviato, in collaborazione con l'associazione Crinali, un piccolo **gruppo di sostegno alla genitorialità rivolto a quattro madri con figli minori con disabilità**.

Il percorso, **condotto da una psicoterapeuta transculturale affiancata da due mediatrici linguistico culturali**, ha coinvolto donne tunisine e nigeriane provenienti da contesti migratori differenti, creando uno spazio di ascolto e confronto costruito a partire dalle loro esperienze quotidiane di cura, maternità e migrazione.

Gli incontri si sono sviluppati attraverso una **metodologia narrativa e transculturale**, capace di valorizzare lingue, memorie, immagini e riferimenti culturali differenti.

Le partecipanti sono state invitate a **portare oggetti, fotografie, musiche e racconti personali** come strumenti per condividere emozioni, ricordi e vissuti legati al rapporto con i figli e all'esperienza del vivere "tra qui e là", tra il Paese d'origine e il contesto di vita attuale.

Il percorso ha affrontato **temi legati alla maternità, alla disabilità, al senso di isolamento e alla difficoltà di orientarsi all'interno dei servizi italiani**, ma anche aspetti legati alle risorse personali e alle strategie di cura costruite nel tempo dalle donne coinvolte. La presenza delle mediatrici ha favorito la possibilità di esprimersi nella propria lingua, permettendo una partecipazione più libera e autentica.

Attraverso immagini, parole, canzoni e racconti, gli incontri hanno contribuito a **creare uno spazio collettivo di riconoscimento reciproco**, in cui le esperienze individuali potessero trovare **ascolto e condivisione**.

L'esperienza ha confermato **l'importanza di costruire dispositivi di accompagnamento** capaci di tenere insieme dimensioni educative, psicologiche, culturali e relazionali, soprattutto nelle situazioni caratterizzate da maggiore fragilità e complessità familiare.

Quello che le partecipanti hanno riportato alla fine del percorso è stato un **sentimento di liberazione e di minore solitudine**, grazie alla consapevolezza che altre madri possono avere vissuti ed emozioni uguali alle nostre e che si possa imparare l'una dall'altra generando una **maggiore percezione di autoefficacia e una maggiore fiducia nelle proprie risorse**.

La forza del gruppo è stata quella di mostrare come anche il conflitto possa essere una risorsa poiché **da culture, lingue e punti di vista diversi può nascere ricchezza, complessità, nuovi pensieri e una nuova energia**. Per queste donne, per le quali la migrazione ha voluto dire sempre correre per mettersi al sicuro e per proteggere i propri figli, il gruppo ha rappresentato un luogo sicuro dove poter finalmente riposare. Per questi motivi il nome scelto dalla terapeuta transculturale per questo percorso è stato **"Sotto il tamarindo"** proprio per simboleggiare un luogo di pace e serenità dove fermarsi a riposare e godersi la brezza all'ombra del grande albero.

Accanto ai percorsi di sostegno alla genitorialità, nel corso del 2025 è proseguito il **lavoro di raccordo con i servizi educativi territoriali**, con l'**obiettivo di ampliare le opportunità rivolte ai nuclei familiari** accolti e favorire l'accesso a contesti educativi, culturali e socializzanti anche al di fuori dei luoghi ordinari dell'accoglienza. Nel corso del 2025, con il **supporto dell'équipe di Network Management**, si è articolata la **collaborazione con il Labzerosei** (<https://www2.comune.milano.it/web/labzerosei>), luogo sperimentale di innovazione in ambito educativo, culturale e digitale dedicato alle bambine e ai bambini da 0 a 6 anni e alle loro famiglie.

La promozione della conoscenza dello spazio tra gli operatori e i nuclei, insieme alla definizione di modalità facilitanti di accesso e ad un accompagnamento laddove necessario, hanno favorito l'**adesione di 29 minori accolti nel progetto SAI alle attività**, in prevalenza nei periodi di chiusura scolastica. La partecipazione alle proposte educative e laboratoriali ha costituito **per i minori un'occasione di esplorazione dei linguaggi espressivi, artistici, scientifici e digitali** in una prospettiva inclusiva, di prevenzione della povertà educativa e di promozione del benessere delle bambine e dei bambini coinvolti. Le interconnessioni sviluppate con il Labzerosei mirano, inoltre, a **sostenere la realizzazione di attività formative e di sensibilizzazione condivise e co-costruite**.

La collaborazione ha inoltre coinvolto i servizi di apprendimento della lingua italiana e di ricongiungimento familiare del Milano Welcome Center, in particolare per l'organizzazione di corsi di italiano e attività ludiche rivolte a madri con figli piccoli. In questo senso, il raccordo attivato contribuisce a **rafforzare le connessioni tra sistema dell'accoglienza, servizi educativi e reti territoriali rivolte alle famiglie, favorendo percorsi più integrati di accompagnamento e inclusione**.

La presa in carico individualizzata e multidisciplinare ha riguardato anche la **sperimentazione di spazi espressivi, relazionali e comunitari nei percorsi di accompagnamento** quali dispositivi flessibili, capaci di intercettare bisogni relazionali, emotivi e comunitari emersi nel lavoro quotidiano con i beneficiari. In alcune situazioni, infatti, la complessità dei percorsi ha richiesto la costruzione di spazi differenti rispetto agli interventi più tradizionali, valorizzando dimensioni espressive, collettive e di prossimità come parte integrante dell'accompagnamento.

In questa direzione si inseriscono alcune esperienze laboratoriali, attività di gruppo e momenti comunitari sviluppati nel corso dell'anno, costruiti

a partire dai bisogni specifici delle persone accolte e dei contesti coinvolti. Presso il centro di via Gorlini si è concluso un **percorso di arteterapia** che ha coinvolto **10 donne provenienti dall'India, dall'Egitto, dall'Ucraina, dal Perù e dal Mali**.

Attraverso l'utilizzo di materiali artistici, colori e tecniche espressive differenti, gli incontri hanno offerto uno spazio di ascolto, sperimentazione e rielaborazione emotiva, **favorendo forme di espressione di sé anche al di fuori del linguaggio verbale**.

Nella stessa prospettiva si inserisce anche la **merenda organizzata presso il Milano Welcome Center insieme alla comunità palestinese** presente sul territorio milanese.

L'iniziativa ha rappresentato **un momento di incontro e confronto**, in cui le persone coinvolte hanno potuto condividere bisogni, vissuti ed esperienze legate al percorso di accoglienza e alla vita in città, favorendo la costruzione di relazioni e spazi di partecipazione.

L'appuntamento è stato inoltre occasione per presentare l'avvio, nel 2026, di un nuovo percorso di arteterapia realizzato in collaborazione con l'Associazione Il Telaio, pensato per offrire spazi collettivi di ascolto, espressione e condivisione, capaci di sostenere le persone non solo sul piano individuale, ma anche nelle dimensioni relazionali e comunitarie.



Clarity, Creativity, Action (CCA) - Un percorso tra corpo, espressione e benessere

*"Quando ripensiamo al percorso CCA, le parole che ci vengono in mente sono soprattutto due: **scoperta e trasformazione**": così le operatrici coinvolte descrivono l'esperienza formativa e laboratoriale avviata nel corso del 2025.*

Nel loro racconto tornano spesso le parole **"scoperta" e "trasformazione"**, non solo a testimonianza di ciò che il percorso ha rappresentato per le beneficiarie coinvolte nei laboratori, ma anche per il modo in cui ha permesso alle équipe di sperimentare strumenti nuovi di ascolto, relazione e accompagnamento.

Il percorso, basato sul **metodo CCA - Clarity, Creativity, Action**, è stato sviluppato dal **Centro Artiterapie di Milano** e sperimentato in diversi contesti internazionali di lavoro con persone rifugiate e in situazione di vulnerabilità. **Il metodo unisce pratiche corporee, attività artistiche ed esperienze teatrali con l'obiettivo di promuovere benessere, consapevolezza emotiva e possibilità di espressione, soprattutto nei contesti segnati da vissuti traumatici o difficoltà comunicative**. Le attività si sviluppano attraverso tre dimensioni: **Clarity**, dedicata alla connessione con sé attraverso il corpo e il respiro; **Creativity**, centrata sull'espressione artistica; e **Action**, orientata alla dimensione teatrale e relazionale.

"Per noi è stato importante sperimentare strumenti diversi rispetto a quelli utilizzati abitualmente nella relazione educativa. Il lavoro sul corpo, sul respiro, sull'arte e sull'espressione ci ha permesso di osservare modalità differenti di comunicazione e relazione, anche quando le parole erano difficili da trovare."

Il percorso si è articolato in una **prima fase formativa** - online e in presenza - dedicata agli approcci trauma-sensitive, alla neurobiologia del trauma e all'utilizzo di strumenti corporei ed espressivi nella relazione di aiuto. Successivamente, le operatrici hanno sperimentato il metodo attraverso laboratori rivolti a un gruppo di beneficiarie del sistema di accoglienza.

“Quello che ci ha colpito maggiormente è stata la possibilità di creare uno spazio protetto, in cui le persone potessero sentirsi libere di esprimersi senza il timore di dover raccontare tutto attraverso il linguaggio verbale.

In alcuni momenti il lavoro con i colori, il movimento o i materiali artistici ha permesso di far emergere emozioni, ricordi e forme di condivisione che in altri contesti sarebbero rimaste più difficili da intercettare.”

Anche le beneficiarie hanno restituito parole semplici ma molto significative rispetto all'esperienza vissuta: **“Thank you for helping me return to normality, to feel serenity and protection.”** e **“I love it, it makes me feel more positive.”**

Uno degli aspetti maggiormente valorizzati dalle operatrici è stata la **possibilità di lavorare in modo flessibile, inclusivo e rispettoso dei tempi e dei vissuti personali delle partecipanti** *“Il percorso ci ha aiutato a riflettere sull'importanza di approcci maggiormente attenti alla dimensione emotiva e relazionale della presa in carico, soprattutto nei contesti segnati da vulnerabilità e vissuti traumatici”.*

Nel mese di ottobre 2025 alcune operatrici coinvolte nel progetto hanno inoltre partecipato a Lille agli incontri europei conclusivi del percorso **CCA - Art & Care European Encounters**, occasione di confronto tra professionisti dell'ambito artistico, educativo e sociale impegnati nel lavoro con persone in situazione di esilio e vulnerabilità. L'esperienza ha avuto continuità anche nelle attività sviluppate successivamente in collaborazione con l'Associazione Il Telaio e nei percorsi di arteterapia rivolti ai beneficiari del sistema di accoglienza.

*“Ci siamo rese e resi conto di quanto strumenti espressivi e relazionali possano diventare parte integrante dei percorsi di accompagnamento, soprattutto quando emerge il **bisogno di creare spazi di ascolto, fiducia e riconoscimento reciproco**”.*

Per tornare alle parole citate all'inizio - “scoperta” e “trasformazione” - ci accompagna una frase di Marcel Proust che sentiamo particolarmente vicina a questa esperienza: **“il vero viaggio di scoperta non consiste nel cercare nuove terre, ma nell'avere nuovi occhi”.**

In qualche modo, anche noi sentiamo di aver scoperto qualcosa e di esserne uscite trasformati.

2.5 Andamento delle spese per l'integrazione degli ospiti SAI

L'analisi delle spese per i beneficiari consente di **monitorare in quali ambiti vengono supportati economicamente i beneficiari** per aiutarli nel processo di integrazione e come gli importi erogati varino in funzione delle caratteristiche dei beneficiari.

La tabella 2.5.1 riporta il numero di spese sostenute per i beneficiari, distinguendo tra spese individuali, per nucleo familiare o spesa collettiva, e la percentuale di beneficiari coinvolti.

Nel 2025, sono state erogate **579** spese, di cui **453** destinate a singoli beneficiari. L'importo medio delle spese individuali è pari a 449 euro, mentre quello delle spese rivolte ai nuclei supera il doppio (919 euro).

Una stessa persona o famiglia può aver beneficiato di più di una spesa: le 453 spese individuali hanno riguardato 286 persone diverse, mentre le 108 spese per nuclei hanno riguardato 73 famiglie differenti. Considerando l'insieme delle persone accolte nel 2025, il **36,8% ha ricevuto almeno una spesa individuale e il 44,2% delle famiglie almeno una spesa destinata ai nuclei.**

Complessivamente, ipotizzando che le spese per nuclei abbiano interessato tutti i componenti della famiglia, il 69% degli accolti ha beneficiato di almeno una spesa per l'integrazione.

Tra le spese riportate nella tabella 2.5.1 **non sono state considerate le spese per i corsi di italiano** poiché al momento non è possibile effettuare un record linkage tra i beneficiari dei corsi di italiani e delle altre tipologie di spesa.

Il dato è comunque riportato nella Tabella 2.5.2. relativa alla distribuzione delle spese erogate per voci di spesa.

Per i corsi di italiano sono stati stanziati circa **25mila euro** per tredici corsi che hanno coinvolto **141 persone**. Si è trattato **sia di corsi in struttura di accoglienza con spazio bimbi, sia on line, in presenza c/o MWC, a domicilio/struttura sanitaria, in piccolo gruppo, o cicli di lezioni individuali.**

Da osservare come ai corsi di alfabetizzazione sia stato destinato il 7,6% della spesa complessiva del 2025, quota in crescita rispetto al 4,6% registrato nel 2024.

579

Spese, di cui 453 destinate a singoli beneficiari.

25mila euro

Importo stanziato per tredici corsi di italiano che hanno coinvolto 141 persone.

Tabella 2.5.1 – Numero di spese per i beneficiari, importi erogati e percentuale di beneficiari coinvolti* - 2025

Tipologia di destinazione				
	Individuale	Nuclei	Collettive	Totale
Numero spese	453	108	18	579
Numero beneficiari/famiglie coinvolti	286	73**		537***
Importo erogato in Euro	203.578	99.253	22.433	325.264
Importo medio ogni spesa in Euro	449	919	1.246	562****
Importo pro beneficiario/famiglia in Euro	712	1.360		564
% beneficiari/nuclei coinvolti sul totale accolti	36,8	44,2		69

*Non sono incluse le spese per i corsi di alfabetizzazione
**266 componenti coinvolti
***sono considerati i beneficiari, considerando tutti i componenti dei nuclei per quanto riguarda le spese per le famiglie
**** escluse spese collettive

Fonte: file Excel condiviso, file Monitoraggio spese

La tipologia di spesa che ha inciso maggiormente nel 2025 è il **supporto psicologico** (15% dell'ammontare complessivo, nel 2024 l'incidenza di tale spesa era di oltre 10 punti percentuali inferiore, il 4,5%). Nella tabella non sono incluse le spese per l'accoglienza esterna, in quanto avrebbe alterato il confronto rispetto al 2024, anno in cui pesava per oltre il 20%. Avendo eliminato questa tipologia di accoglienza nel corso del 2025, la spesa è stata drasticamente ridotta.
Rispetto al 2024 **cala notevolmente l'incidenza delle spese per "Supporto alla genitorialità e gestione familiare" dal 21 al 7,1%**.
Altre voci di spesa sono diminuite per scelte interne come quelle per le patenti di guida e per bici, monopattini e pc.

Tabella 2.5.2 – Distribuzione percentuale delle spese* per voce di spesa - 2024, 2025

	2024	2025
Supporto psicologico	4,5	15
Asilo nido	12,7	11,4
Contributo straordinario uscita	7,1	10,5
Vacanze e attività estive	6,5	8,4
Contributo alloggio	14,8	8
Alfabetizzazione	4,6	7,6
Supporto alla genitorialità e gestione familiare (home visiting, baby sitting)	21	7,1
Formazione e lavoro	7,8	5,5
Patente di guida	5,2	4,4
Percorsi sanitari e terapeutici	1,1	4,3
Sport e movimento (psicomotricità)	1,7	3,9
Contributo arredi	0,6	3,7
Attività di gruppo e socializzazione	4,9	3,7
Bici, monopattini e pc	3,4	2,1
Spese per la scolarizzazione	1,3	1,5
Percorsi scolastici fuori dall'obbligo	0,3	1
Assistenza domiciliare	0	0,8
Eventi di sensibilizzazione	0,9	0,2
Spese convegni	0,8	0
Altro	0,6	0,9
Totale	100	100

*Escluse le spese per accoglienza esterna che nel 2024 pesavano il 20,5% e nel 2025 il 5,8% del totale erogato.

Fonte: file Monitoraggio spese

La tabella 2.5.3 riporta la distribuzione percentuale e assoluta delle spese per tipologia di destinazione. **Per quanto concerne le spese destinate ai singoli beneficiari la spesa più ricorrente è il supporto psicologico (21,6%), per le famiglie si equivalgono le spese per accoglienza esterna (20,4%) e contributi arredo all'uscita (19,8%)** e infine il 51% delle spese per collettivi di beneficiari è stato destinato per attività di gruppo e socializzazione.

Tabella 2.5.3 - Distribuzione assoluta e percentuale delle spese per i beneficiari SAI per tipologia di spesa stratificate per tipologia di destinatario - 2025

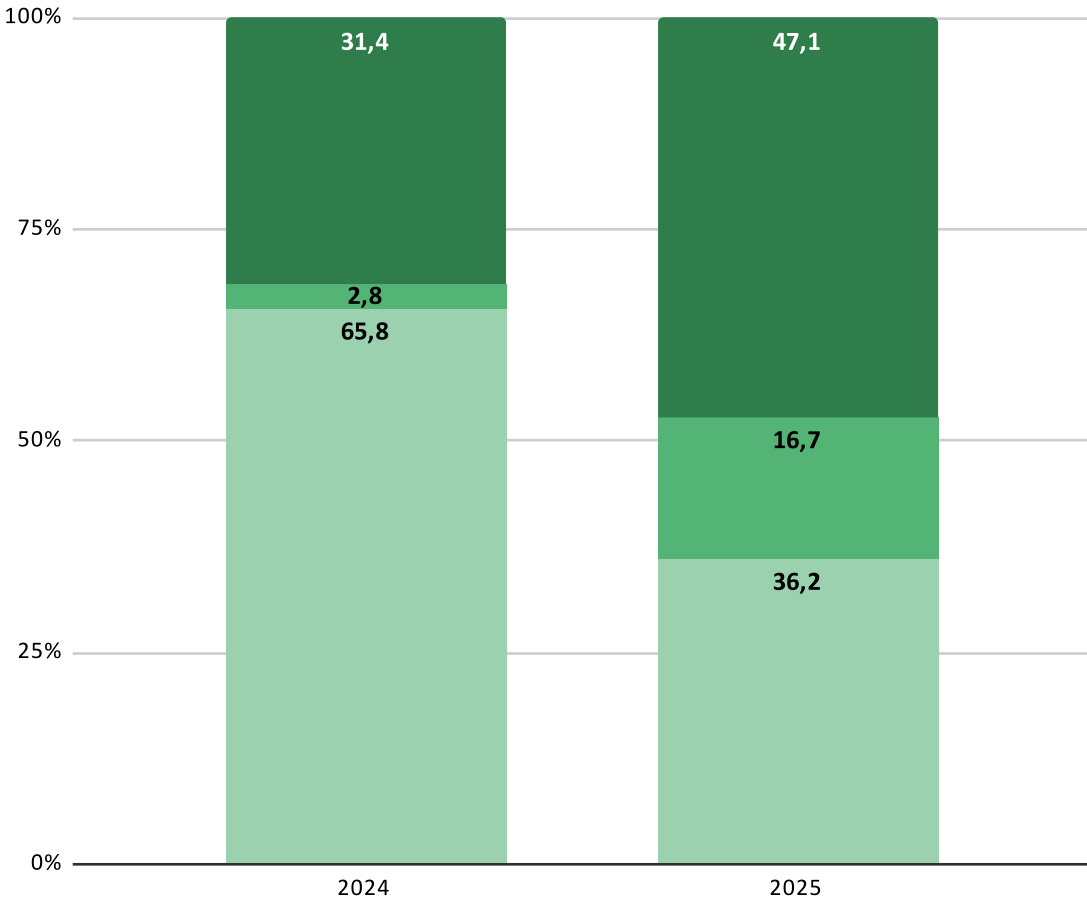
	Importi in euro				Distribuzione percentuale			
	collettiva	nucleo	singolo	Totale	collettiva	nucleo	singolo	Totale
Supporto psicologico			49.406	49.406	-	-	21,6	14,1
Asilo nido, materna, CPI			37.546	37.546	-	-	16,4	10,7
Contributi straordinari all'uscita		14.540	19.990	34.530	-	14,6	8,7	9,9
Vacanze e attività estive	4.748	7.092	15.984	27.825	21,2	7,1	7	7,9
Contributi alloggio		19.666	6.904	26.570	-	19,8	3	7,6
Alfabetizzazione			25.100	25.100	-	-	11	7,2
Supporto alla genitorialità e gestione familiare (home visiting, baby sitting)	5.346	17.999		23.345	23,8	18,1	-	6,7
Accoglienza esterna		20.253		20.253	-	20,4	-	5,8
Patente di guida			14.552	14.552	-	-	6,4	4,2
Percorsi sanitari e terapeutici			14.313	14.313	-	-	6,3	4,1
Sport e movimento (psicomotricità)		2.149	10.752	12.901	-	2,2	4,7	3,7
Contributo acquisto arredi		12.278		12.278	-	12,4	-	3,5

Attività di gruppo e socializzazione	11.440	284	545	12.268	51	0,3	0,2	3,5
Formazione e lavoro			9.996	9.996	-	-	4,4	2,9
Corsi di formazione professionali			8.249	8.249	-	-	3,6	2,4
Bici, monopattini e pc			6.878	6.878	-	-	3	2
Doposcuola o gita scolastica		1.270	3.564	4.834	-	1,3	1,6	1,4
Percorsi scolastici fuori dall'obbligo			3.466	3.466	-	-	1,5	1
Assistenza domiciliare		1.438	1.066	2.504	-	1,4	0,5	0,7
Altro		1.380	366	1.746	-	1,4	0,2	0,5
Mediazione linguistica culturale	347	504		851	1,5	0,5	-	0,2
Spese per eventi	553			553	2,5	-	-	0,2
Pocket money		400		400	-	0,4	-	0,1
Totale	22.433	99.253	228.678	350.364	100	100	100	100

Fonte: file Monitoraggio spese

Focalizzando l'attenzione sui **contributi alle dimissioni**, la figura 2.5.1 pone confronto gli importi erogati per tipologia di contributo (distinti in contributi straordinari, contributi alloggio e contributi arredi). Tra il 2024 e il 2025 **si sono ridotti i contributi alloggio**, la cui quota è scesa dal 65,8% al 36,2% del totale dei contributi erogati all'uscita. La ragione è dipesa da una riduzione nell'uso di piattaforme come "Roomless" che garantiva ai beneficiari una sistemazione abitativa costosa e troppo limitata nel tempo, soluzione privilegiata nel 2024 a causa di di scarsa progettualità di molti dimessi. Nel 2025 sono invece **cresciuti i contributi per gli arredi**, proprio perché si è cercato di indirizzare i beneficiari verso soluzioni abitative più economiche che richiedevano l'acquisto di arredamento. Tale tipologia di contributo incide maggiormente tra le famiglie dimesse con almeno 3 componenti, mentre i contributi straordinari all'uscita sono assegnati più frequentemente alle persone sole (Figura 2.5.2). Nel complesso alle persone sole che nel 2025 hanno ricevuto un contributo all'uscita sono stati stanziati circa **400 euro**, mentre **alle famiglie circa il triplo**, ma se si considerano i componenti delle suddette famiglie importo medie scende a **369 euro** (Figura 2.5.3).

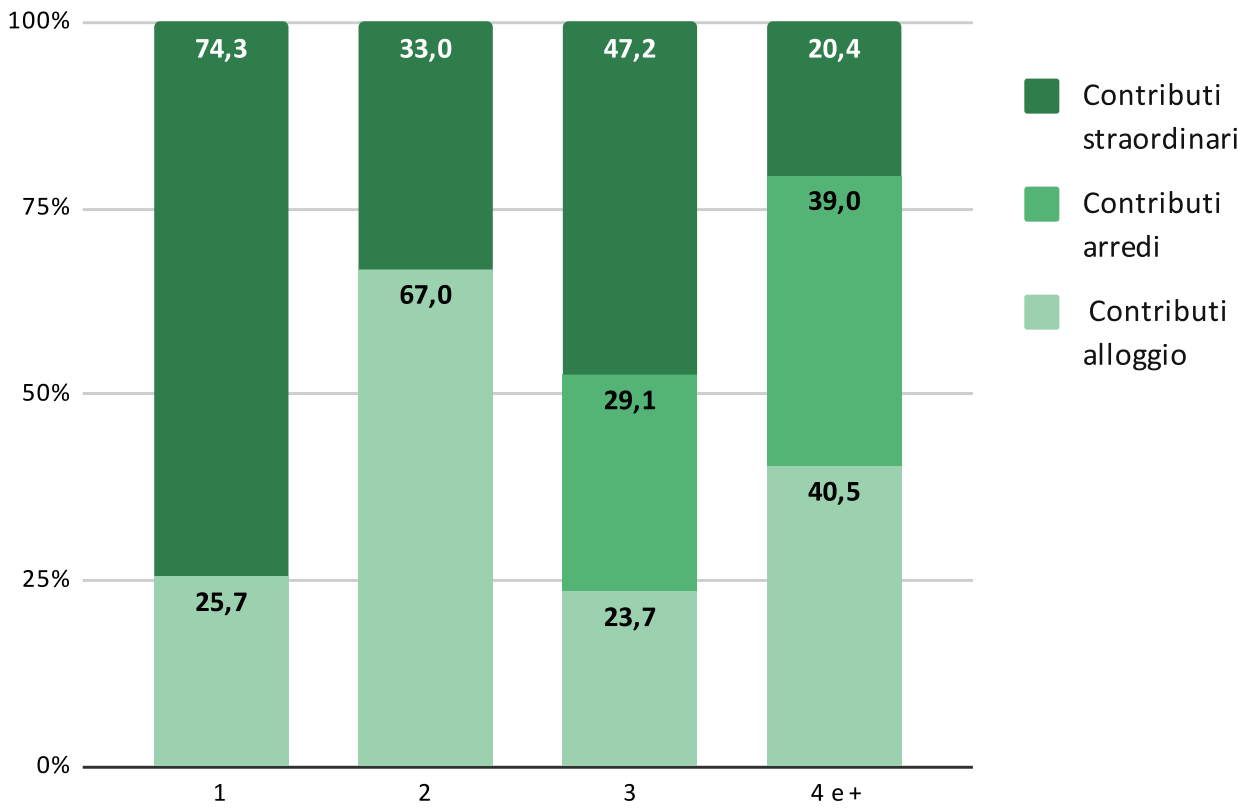
Figura 2.5.1 - Distribuzione percentuale dei contributi alle dimissioni per tipologia di contributo - 2024, 2025



- Contributi straordinari
- Contributi arredi
- Contributi alloggio

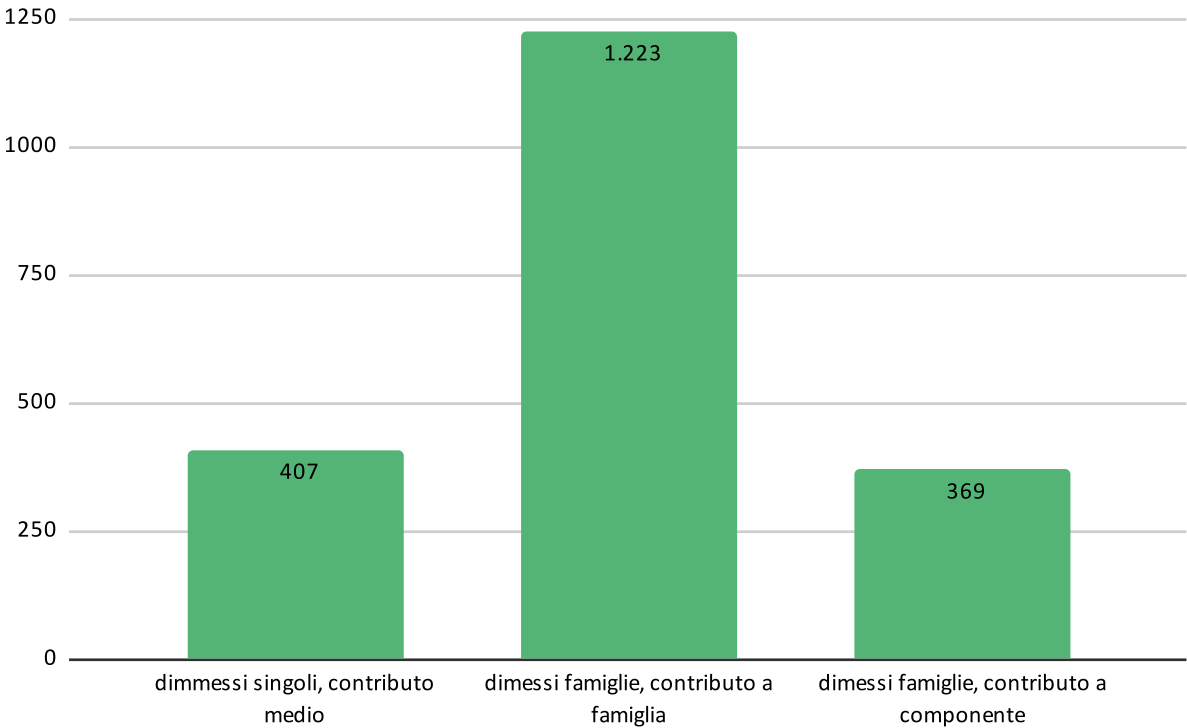
Fonte: file Monitoraggio spese

Figura 2.5.2 - Distribuzione percentuale dei contributi alle dimissioni per tipologia di contributo stratificata per numero di componenti - 2025



Fonte: file Excel condiviso, file Monitoraggio spese

Figura 2.5.3 – Importo medio in euro erogato alla dimissione tra chi ha percepito contributi, distinto tra singoli, famiglie e componenti famiglie – 2025



Fonte: file Excel condiviso, file Monitoraggio spese

Da ultimo la Tabella 2.5.4 pone a **confronto le principali cittadinanze dei dimessi**. Nigeria ed Ucraina hanno avuto all'incirca lo stesso numero di dimessi, ma **agli ucraini è stato erogato oltre il doppio dei contributi a dimesso** (426 euro vs. 208 ricevuti dal totale dei dimessi nigeriani). I bangladesi mediamente hanno ricevuto 150 euro a dimesso, la cifra più bassa rispetto alle cittadinanze considerate.

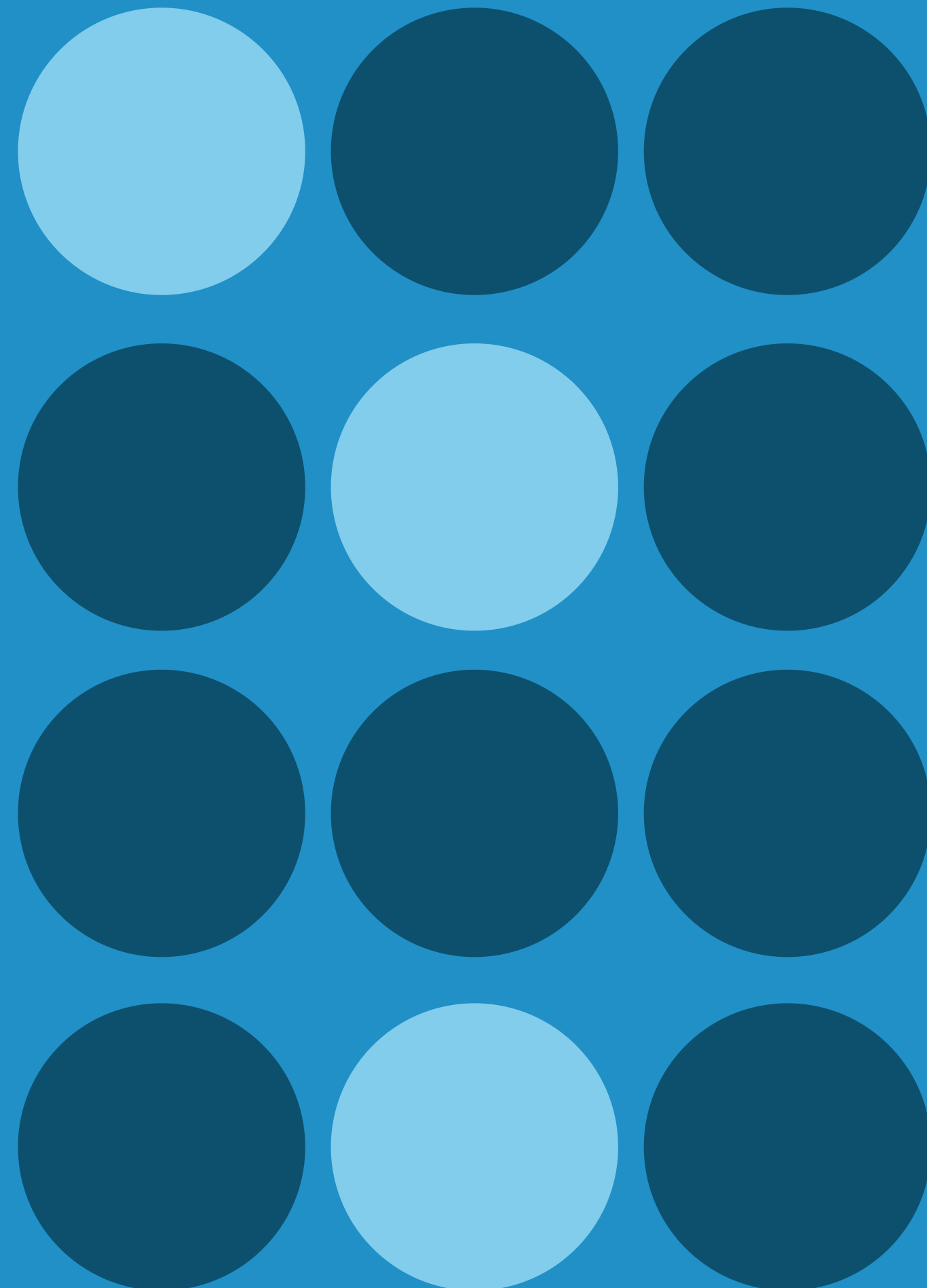
Tabella 2.5.4 – Importo medio in euro erogato alla dimissione tra chi ha percepito contributi, distinto tra singoli, famiglie e componenti famiglie – 2025

	dimessi	Contributo in euro	media a dimesso in euro
Nigeria	36	7500	208
Ucraina	32	13.616	426
Pakistan	27	7768	288
Afghanistan	24	8050	335
Bangladesh	15	2250	150
El Salvador	13	3670	282
Altri Paesi	75	30.524	407
Totale	222	73.378	331

Fonte: file Excel condiviso, file Monitoraggio spese



I minori stranieri non accompagnati (MSNA)

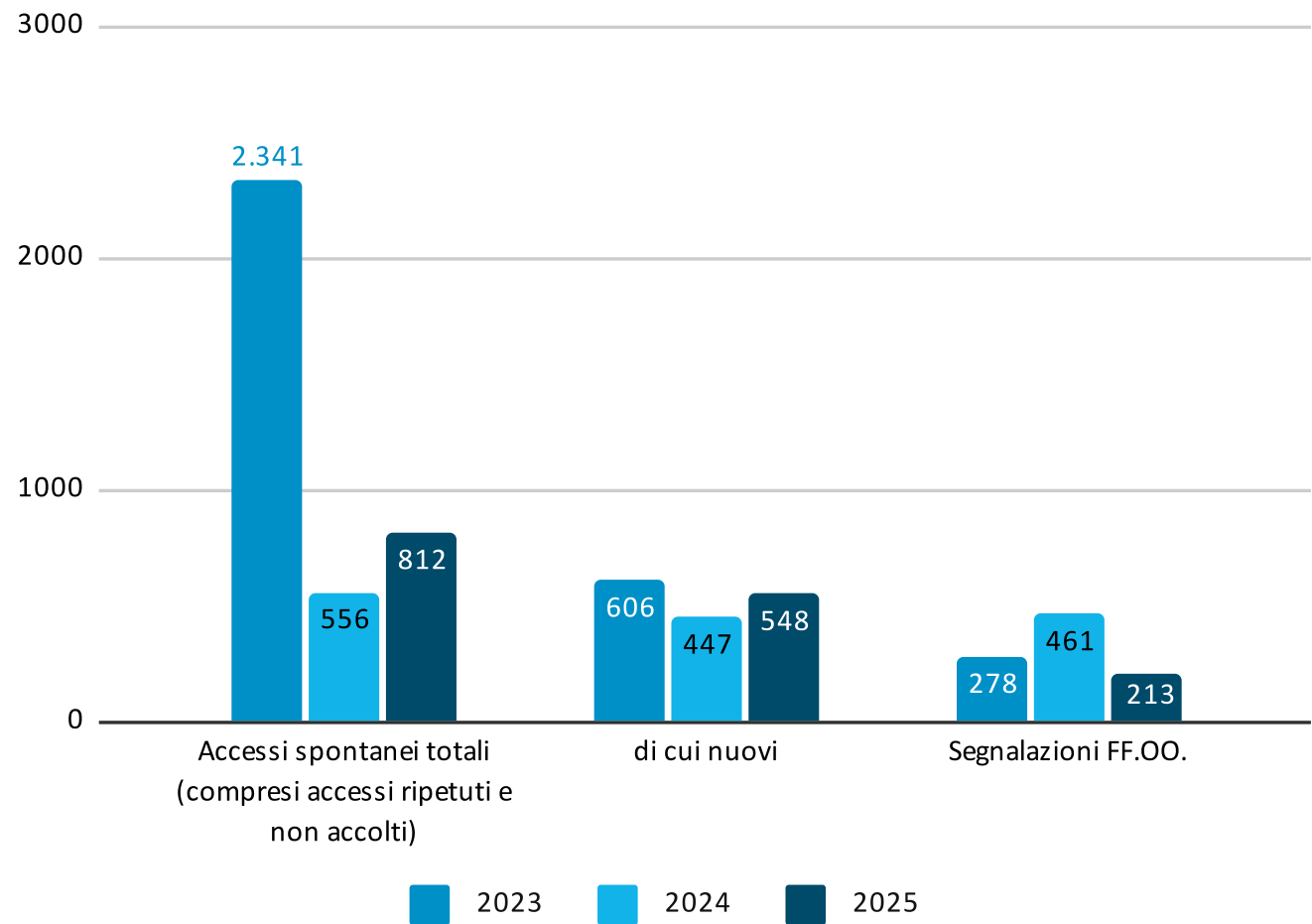


3.1 I flussi di MSNA
al Punto di Primo Accesso

La quasi totalità di **minori stranieri non accompagnati accolti a Milano passa dal Punto di Primo Accesso**.
La rilevazione dati delle attività del Centro Servizi ha preso avvio il 13 giugno 2019.
I dati si riferiscono ai minori presi in carico che hanno fatto accesso al Centro di via Zandrini o alle sedi decentrate successivamente attivate e ad esso collegate. Si tratta di **minori presi in carico dall'équipe multidisciplinare, costituita da assistenti sociali, educatori, docenti di lingua, mediatori, psicologi e consulenti legali**.
Le prime accoglienze nel Centro di via Zandrini sono state avviate il 22 novembre 2019. Da giugno 2021, l'eccezionale incremento di accessi spontanei e delle segnalazioni da parte delle Forze dell'Ordine ha reso **impossibile garantire un invio immediato in accoglienza nel circuito dedicato**; tale circostanza ha determinato il **trasferimento della sede** delle attività di primo accesso presso la struttura di viale Fulvio Testi 302/a, per poi stabilirsi da maggio 2024 presso l'attuale sede di via Antonini 2.

La Figura 3.1.1 evidenzia un andamento disomogeneo degli accessi spontanei di MSNA e delle segnalazioni provenienti dalle Forze dell'Ordine nel triennio 2023-2025.
Come si può osservare, **nel corso del 2023**, si registra un numero **particolarmente elevato di accessi spontanei complessivi** (2.341), comprensivi degli accessi ripetuti e di quelli delle persone non accolte, cui segue una **marcata diminuzione nel 2024**, pari al 76,3%, con 556 accessi registrati, e una parziale ripresa nel 2025, con un incremento del 46%, registrando 812 accessi complessivi. Similmente, per quanto concerne gli accessi spontanei, nel corso del 2023 ne sono stati registrati 606, diminuendo a 447 nel 2024, per poi **aumentare nuovamente nel 2025 fino a 548**.
Infine, rispetto alle **segnalazioni effettuate dalle Forze dell'Ordine**, si rileva un **incremento nel 2024**, con 461 segnalazioni rispetto alle 278 registrate nell'anno precedente, seguito da una **significativa diminuzione nel 2025**, registrano 213 segnalazioni complessive.

Figura 3.1.1 – Accessi spontanei di MSNA e segnalazioni Forze dell’Ordine nel periodo 2023-2025

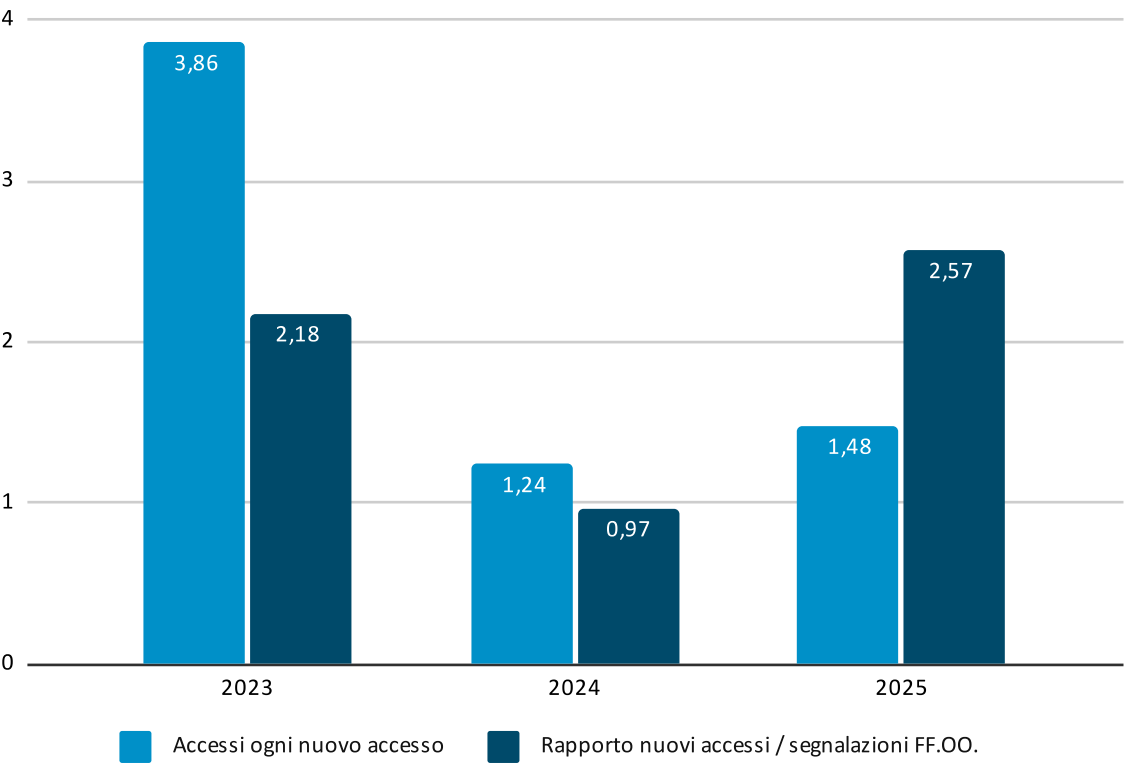


Fonte: file Excel integrato LGNet3 condiviso

La **Figura 3.1.2** riporta l'andamento del rapporto tra accessi complessivi e nuovi accessi spontanei di MSNA e il rapporto tra nuovi accessi e segnalazioni delle Forze dell'Ordine nel periodo **2023-2025**. Con riferimento al primo indicatore, il rapporto tra accessi complessivi e nuovi accessi spontanei risulta particolarmente elevato nel 2023 (3,86), riducendosi sensibilmente nel 2024 (1,24) e tornando ad aumentare nel 2025, raggiungendo quota 1,48, pur mantenendosi su livelli inferiori rispetto al 2023.

Per quanto riguarda invece il rapporto tra nuovi accessi spontanei e segnalazioni delle Forze dell'Ordine, nel 2023 si registrano 2,18 nuovi accessi per ogni segnalazione. Nell'anno successivo, tale rapporto decresce al di sotto dell'unità (0,97) e **nel 2025 si registra un marcato incremento, pari a 2,57**.

Figura 3.1.2 - Rapporto tra totale accessi e nuovi accessi MSNA e tra nuovi accessi MSNA e segnalazioni FF.OO. nel periodo 2023-2025

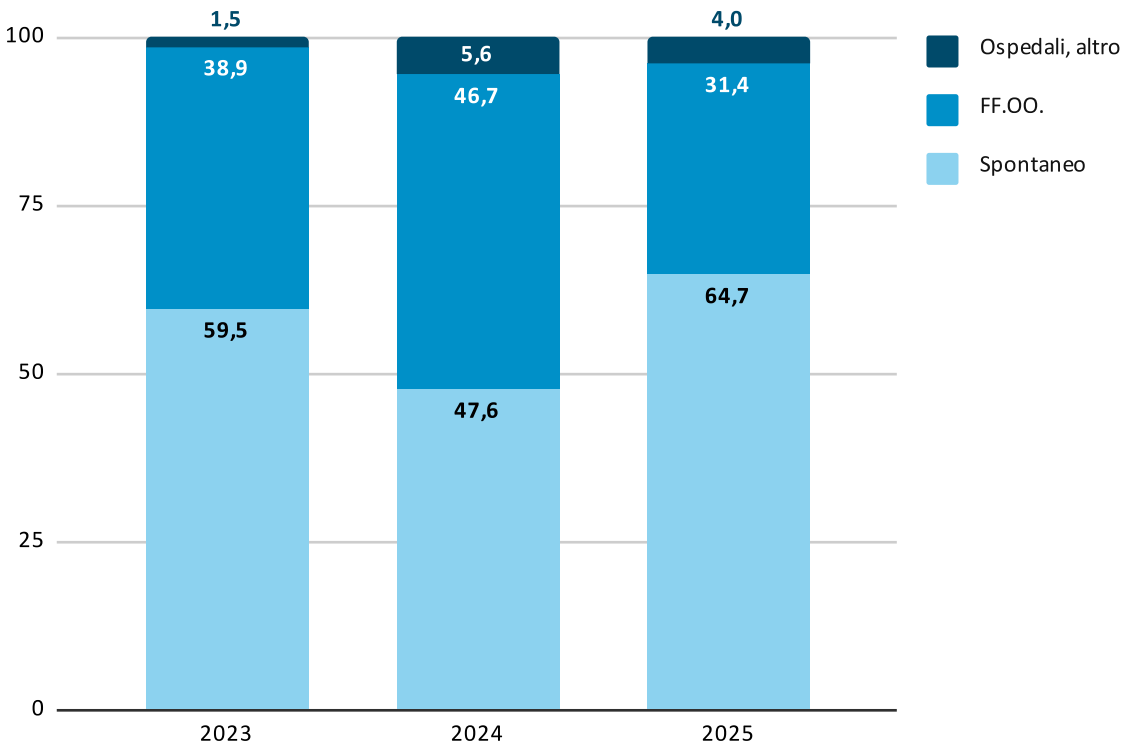


Fonte: file Excel integrato LGNet3 condiviso

Nel complesso, i dati riportati nelle **figure 3.1.1 e 3.1.2** sembrano indicare una **progressiva riduzione del peso delle segnalazioni provenienti dalle Forze dell'Ordine e, parallelamente, un rafforzamento del ricorso spontaneo ai servizi da parte dei MSNA**.

Tale tendenza è confermata anche nella Figura 3.1.3 riportata in seguito, che illustra i canali di accesso relativi alle nuove prese in carico e accoglienze.

Figura 3.1.3 - Canale di accesso delle nuove prese in carico/accoglienze MSNA; 2023-2025

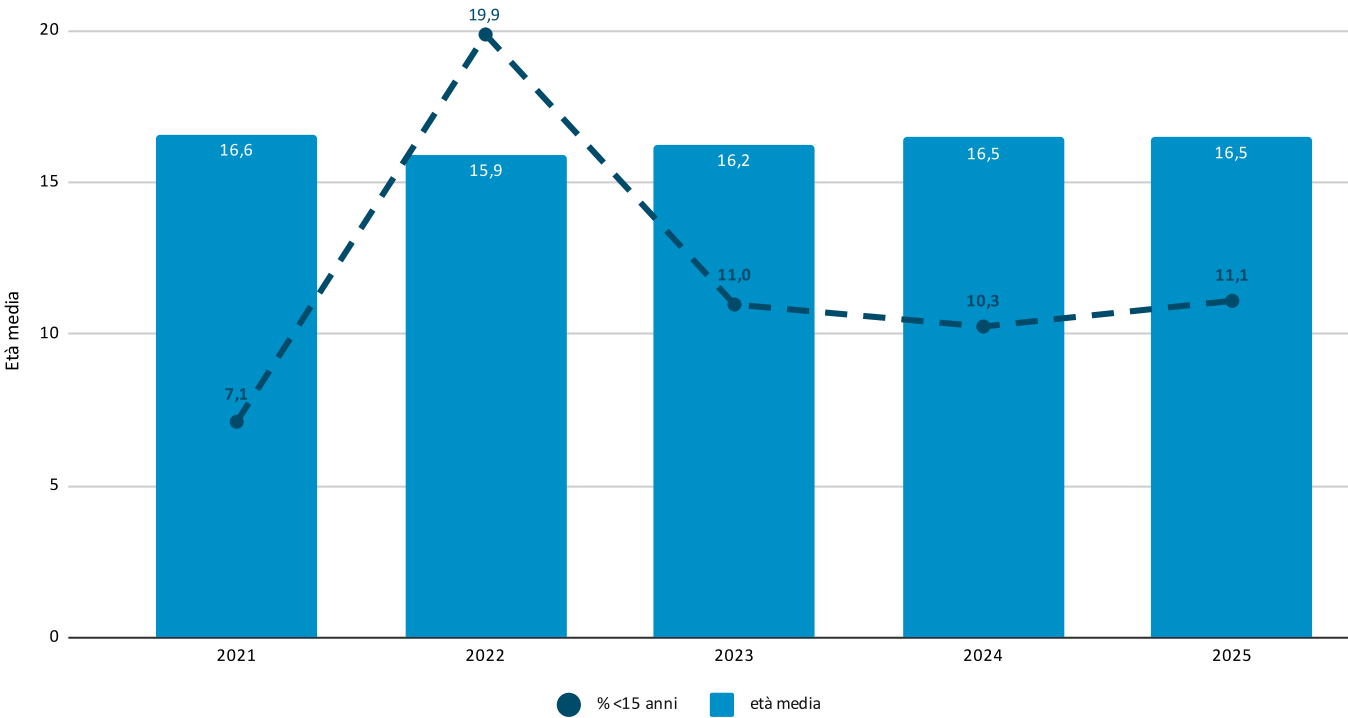


Fonte: file Excel integrato LGNet3 condiviso

Rispetto al 2024, nel 2025 gli **accessi spontanei** hanno evidenziato un **incremento del 53,7%**, passando da **432 casi registrati a 664**. Al contrario, **le segnalazioni delle Forze dell'Ordine risultano diminuite del 24,1%**, passando da 424 casi nel 2024 ai 322 casi registrati nel 2025, pari al 31,4% del totale. Anche i casi inviati da ospedali o da altri servizi esterni segnalanti risultano in diminuzione nel 2025, dai 51 casi registrati nel 2024 ai 41 casi nel 2025.

Per quanto concerne **l'età media dei MSNA** in carico o accolti/e nel 2025, come si può osservare nella **Figura 3.1.4**, come per l'anno precedente, **è di 16,5 anni**, mentre **aumenta lievemente la percentuale di MSNA che hanno meno di 15 anni**: da 10,3% nel 2024 si è passati a 11,1% nel 2025.

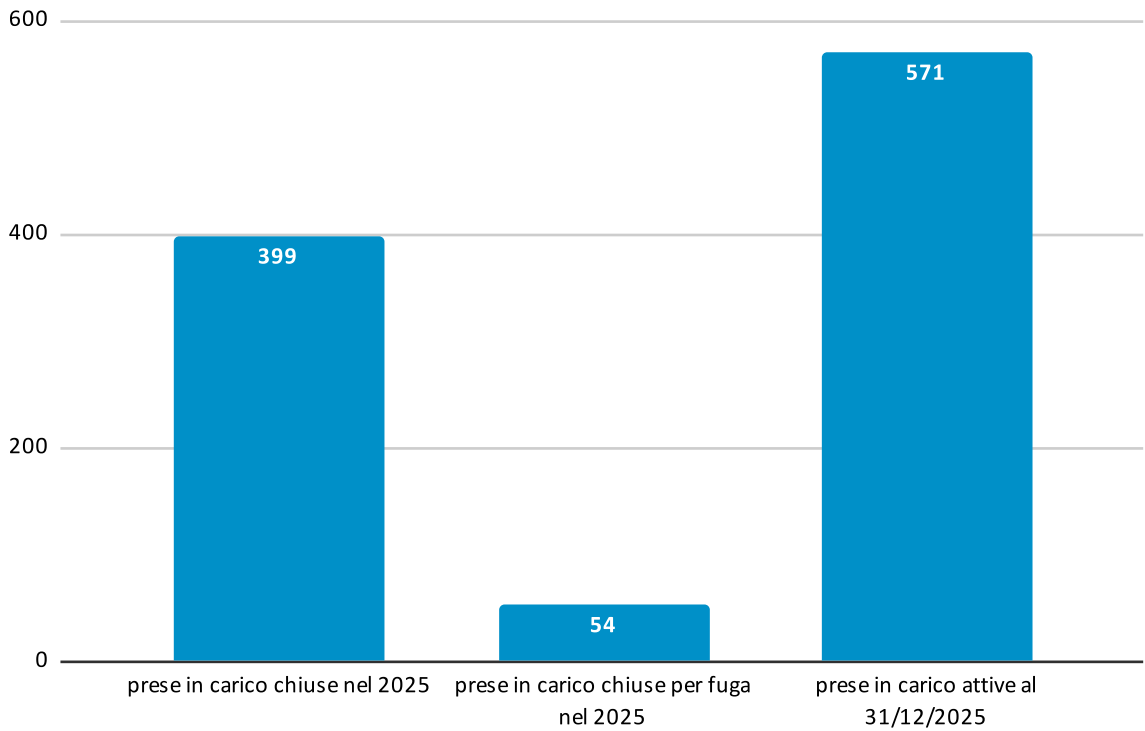
Figura 3.1.4 - Età media nuove prese in carico/accoglienze e percentuale con meno di 15 anni nel periodo 2023-2025



Fonte: file Excel condiviso

La figura 3.1.5 evidenzia tempi di presa in carico per i MSNA. **Le prese in carico** concluse nel 2025 registrano una durata media di 399 giorni, mentre quelle ancora **attive** al 31/12/2025 raggiungono una **permanenza media di 571 giorni**, superiore all'anno e mezzo. Il dato relativo alle **prese in carico concluse per fuga** mostra invece una **durata significativamente più breve (54 giorni)**.

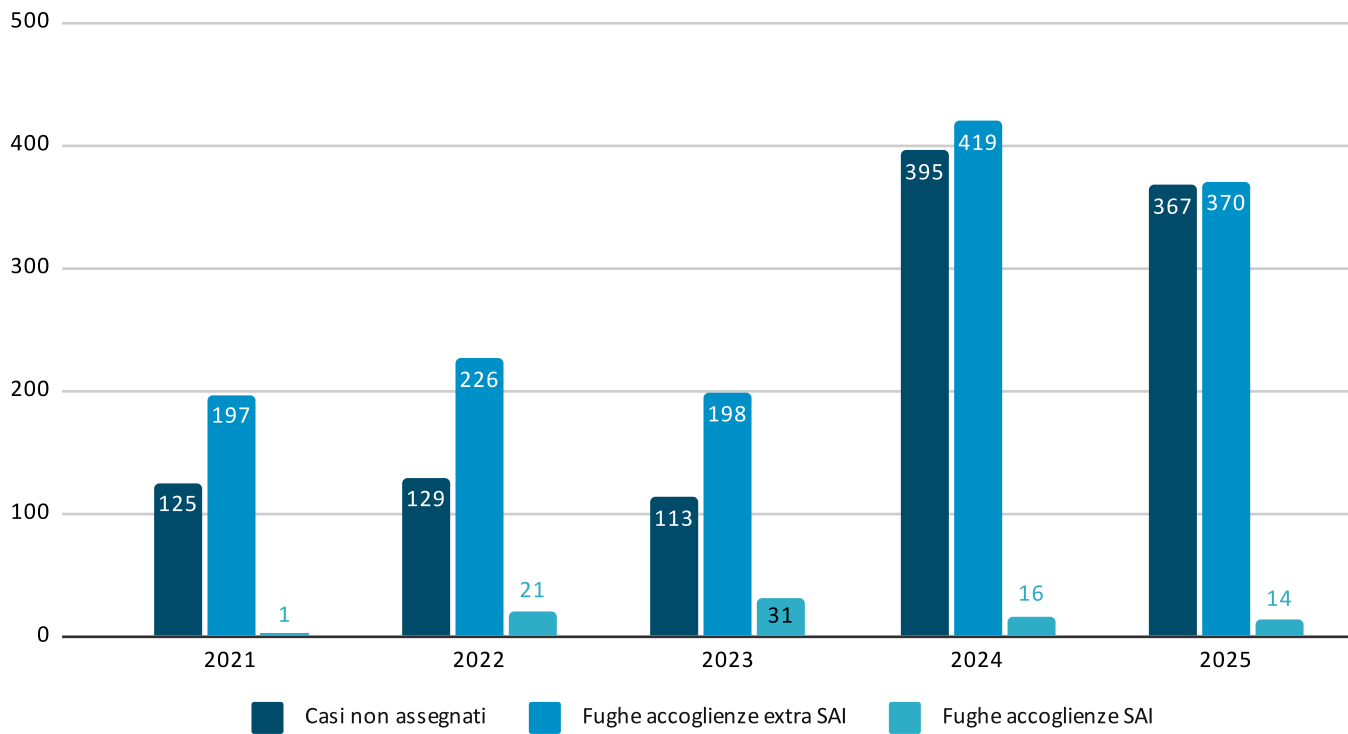
Figura 3.1.5 - Durata media in giorni delle prese in carico MSNA concluse e ancora in gestione - Prese in carico chiuse nel 2025 e attive - 31/12/2025



Fonte: file Excel condiviso

Come nel 2024, anche nel 2025 i casi di fuga dalle strutture SAI risultano in costante diminuzione: si registrano, infatti, 14 episodi a fronte dei 16 dell'anno precedente e i 31 casi rilevati nel 2023. Le fughe dalle strutture extra SAI (intese come quelle non coperte dal finanziamento del progetto SAI) presentano invece valori più elevati, pari a 370 nel 2025; tuttavia, il dato risulta in calo rispetto all'anno precedente, in cui si sono verificate 419 fughe. I casi non ancora assegnati nel 2025 si attestano a 367, un numero lievemente inferiore rispetto al 2024, così come si può osservare nella Figura 3.1.6.

Figura 3.1.6 - Fughe in valore assoluto dalle accoglienze MSNA extra SAI e dalle accoglienze SAI - 2021-2025



Fonte: file Excel condiviso

3.2 La presa in carico multidisciplinare
e le attività trasversali del Centro Servizi MSNA

Il Comune di Milano è impegnato nello sviluppo di un sistema di tutela integrata rivolto ai minori stranieri non accompagnati **finalizzato a rispondere in modo coordinato e tempestivo ai bisogni complessi** di questa fascia particolarmente vulnerabile di utenza. Il sistema cittadino si fonda su un modello di presa in carico multidisciplinare, che integra interventi sociali, educativi, legali, sanitari, psicologici, linguistici e di orientamento al territorio.

Il Centro Servizi MSNA, con sede in via Zendrini 15, rappresenta il fulcro operativo del sistema cittadino di presa in carico. Gestito in co-progettazione con enti del Terzo Settore, il Centro Servizi **svolge funzioni di regia, coordinamento e accompagnamento dei percorsi individuali**, attivando interventi orientati al benessere, alla crescita armoniosa, alla formazione civica, scolastica e professionale, all'autonomia e all'inclusione sociale dei minori. Al suo interno opera un'équipe multidisciplinare composta da professionalità diverse e complementari. Gli **assistenti sociali**, con funzione di case manager, sono i referenti dei singoli percorsi e **coordinano il progetto individuale del minore**, monitorandone l'andamento e attivando i soggetti coinvolti. Gli **educatori professionali supportano la presa in carico** nei casi che richiedono un accompagnamento ulteriore, con particolare riferimento ai **minori in affidamento parentale o alle situazioni caratterizzate da specifiche vulnerabilità**. I **mediatori linguistico culturali facilitano la comunicazione tra beneficiari e operatori**, garantendo una maggiore comprensione sul piano linguistico e culturale. Accanto a queste figure **operano psicologi**, che realizzano **colloqui di assessment e screening**, monitorano il benessere psicofisico dei minori e supportano l'équipe nell'intercettazione precoce di eventuali fattori di rischio. I **consulenti legali offrono orientamento giuridico, accompagnano i minori nella comprensione del quadro normativo e delle procedure amministrative** e supportano operatori e servizi nella interlocuzione con Questura, Prefettura, Procura e Tribunale. Sono inoltre presenti **operatori e tutor per l'apprendimento della lingua italiana**, che

svolgono una prima valutazione delle competenze linguistiche e orientano i minori verso i percorsi di alfabetizzazione più adeguati, tra CPIA e corsi integrativi.

Completa l'équipe la **figura medica, con funzione di consulenza sanitaria preventiva e primo screening**, ove necessario.

Un ruolo trasversale è svolto dalla **network manager**, figura di **raccordo tra i minori accolti, l'équipe multidisciplinare, gli enti di accoglienza e le opportunità presenti sul territorio**.

Il sistema di accoglienza cittadino dedicato ai minori stranieri non accompagnati si caratterizza quindi per **un'organizzazione articolata e flessibile**, pensata per rispondere in modo mirato ai bisogni eterogenei che emergono di volta in volta.

L'offerta si compone di una **pluralità di soluzioni abitative e di presa in carico**, calibrate in base al livello di autonomia, alla condizione psicofisica e alla fase del percorso di integrazione del minore.

Il Comune di Milano intrattiene con le strutture di accoglienza per MSNA presenti sul territorio una relazione fondata sia su strumenti formali di coordinamento sia su momenti di confronto operativo. Dal **2022 è attivo un tavolo di coordinamento mensile** dedicato alla programmazione e al monitoraggio delle attività progettuali del sistema SAI. A partire dal 2025, a questo si è aggiunto un **tavolo bimestrale** che coinvolge tutti gli enti accreditati con sede a Milano, sia quelli inseriti nel sistema SAI sia quelli extra-SAI che ospitano minori stranieri non accompagnati.

Quest'ultimo spazio ha consentito di **estendere il confronto all'andamento complessivo dell'accoglienza cittadina**, favorendo una lettura più ampia e condivisa dei bisogni, delle criticità e delle risorse disponibili.

Ai tavoli partecipano le diverse professionalità del Centro Servizi, i **coordinatori delle strutture di accoglienza e gli attori trasversali coinvolti nella promozione di azioni condivise a favore della rete**.

Per le strutture SAI, inoltre, sono previsti ulteriori momenti di confronto operativo, finalizzati alla verifica e al monitoraggio congiunto dei percorsi, all'approfondimento della casistica dei minori accolti e alla programmazione di attività trasversali volte a migliorare i risultati attesi per i beneficiari.

La progressiva sistematizzazione di tali modalità di lavoro rappresenta un elemento strategico per rendere il rapporto tra Amministrazione, ETS e strutture sempre più efficace, integrato e orientato ai bisogni dei minori.



Progetto Rise UP!

Il progetto **Rise UP!** mira a **favorire la valorizzazione e il potenziamento delle competenze di MSNA e neomaggiorenni** accolti in strutture residenziali e prese in carico dai servizi sociali del Comune di Milano, in relazione a particolari doti e aspirazioni da loro espresse.

Finanziato dalla Fondazione di Comunità Milano, è implementato dall'organizzazione di volontariato Agevolando, in partenariato con il Comune di Milano.

L'iniziativa progettuale prevede la realizzazione di **percorsi per l'autonomia e il protagonismo dei Care Leavers di origine migratoria**, puntando a favorire la capacità di acquisire una indipendenza nello sviluppo del proprio percorso di crescita affettiva, relazionale, lavorativa e la realizzazione di aspirazioni personali nell'ambito della formazione, della professionalizzazione e del tempo libero (sport, arte, musica, ecc.). Inoltre, il progetto vuole **promuovere il ruolo dei beneficiari come cittadini capaci di vedere realizzati i loro desideri e rispettati i propri diritti**.

Il modello adottato prevede una **dote dedicata al sostegno dei costi per il raggiungimento degli obiettivi di ogni beneficiario/a** esplicitati nel suo progetto individualizzato. Grazie all'azione del progetto, nel corso del 2025 sono stati definiti e finanziati **quattro percorsi individuali di MSNA e neomaggiorenni ed altri sette sono in partenza o in via di definizione**.

Uno dei minori coinvolti nel progetto Rise Up! è **B.J.**, ecco la sua storia.

Mi chiamo B.J. e sono camerunense.

In Camerun sono cresciuto a casa dei miei zii.

Dopo la morte di mia mamma sono andato a vivere con loro perché mio padre non si è mai occupato di me. Fin da piccolo ho vissuto momenti molto duri: in casa non mi sentivo accolto e spesso venivo trattato con

violenza. Alcune volte sono finito anche in ospedale.
Tra gli 8 ai 10 anni sono andato a scuola e mi piaceva molto,
ma ho dovuto lasciarla per lavorare. Ho iniziato a vivere con alcuni
ragazzi più grandi di me e insieme lavoravamo nei mercati, vendendo
oggetti usati che raccoglievamo per strada.
Nel 2022, insieme ad altri ragazzi, ho deciso di lasciare il mio Paese per
provare a dare un nuovo senso alla mia vita.
Ho attraversato la Nigeria, l'Algeria e la Tunisia, fermandomi
a lavorare di volta in volta per guadagnare i soldi necessari per
proseguire il viaggio. Il Paese dove sono rimasto più a lungo è stata la
Tunisia, dove ho fatto il bracciante negli uliveti e ho raccolto
la plastica dalla strada, da rivendere.
Sono arrivato in Italia nel 2023 e, dopo qualche mese, sono arrivato a
Milano. A inizio 2024 sono arrivato in via Zendrini e da allora vivo in
questa comunità.
Da quando sono qui, ho fatto tante cose perché sono molto attivo.
Nell'estate 2024 ho partecipato a un torneo di calcio insieme
agli altri ospiti e, con un educatore, ho persino fatto una maratona di
10 km a Milano, dove sono arrivato tra i primi 20 su 380 persone. Nella
stessa estate ho anche partecipato a un campus estivo
con l'Associazione Libera contro le mafie.

La corsa è la mia più grande passione, ma ho provato anche sport: ho
fatto un corso di kickboxing, uno di pattinaggio sul ghiaccio,
e uno di danza hip-hop, perché mi piace molto la musica.
A giugno 2025 ho finito la terza media e da settembre ho iniziato
a lavorare da McDonald's nei fine settimana per aiutare
la mia famiglia.

Il mio grande desiderio è diventare installatore di pannelli solari perché
su tik tok ho visto un video che diceva che si guadagnava bene. Alcuni
educatori di uno sportello mi hanno aiutato
a trovare un corso per elettricisti alla scuola Galdus,
che ho finito da poche settimane.

Ho deciso di interrompere il contratto con Mc Donald per dedicarmi a un
lavoro che possa rendere il mio futuro più sicuro e stabile.
A marzo 2026 ho iniziato lo stage formativo di inserimento lavorativo
presso Energheia impresa sociale SRL.
Sto anche cercando di risparmiare una parte dei soldi che guadagno per
costruirmi piano piano un futuro migliore.



Progetto Radici e Futuro

Il progetto **Radici e Futuro** è stato avviato a ottobre 2025
grazie al finanziamento di Fondazione Marazzina e nasce dall'esigenza
di **rafforzare gli strumenti di accoglienza e i percorsi educativi rivolti
ai minori stranieri non accompagnati** inseriti nel sistema milanese,
con particolare attenzione alla fase iniziale dell'accoglienza. Destinatari
diretti del progetto sono **120 MSNA**.

L'intervento portato avanti dall'ETS Ceasoltreilpregiudizio mira a fornire
a ragazzi e ragazze coordinate chiare per comprendere il contesto
italiano, orientarsi all'interno del sistema dei servizi, conoscere diritti
e doveri e avviare un primo percorso di inclusione sociale, formativa
e lavorativa.

L'obiettivo generale del progetto è la sperimentazione di un **Welcome
Kit e di un'offerta informativa dedicata ai primi mesi di accoglienza
dei MSNA**.

Il cambiamento atteso riguarda la **riduzione della dimensione
di fragilità e disorientamento** che spesso caratterizza l'arrivo
in un nuovo contesto, **attraverso strumenti accessibili, attività
mirate e occasioni di confronto capaci di sostenere i ragazzi nella
costruzione del proprio percorso di autonomia**.

Il progetto prevede **interventi calibrati sui bisogni dei beneficiari**
e, in particolare, **su gruppi monoculturali** al fine di favorire una
comunicazione più efficace e una maggiore aderenza dei contenuti
ai vissuti, alle aspettative e ai progetti migratori dei partecipanti.
Le attività affrontano **temi centrali per l'inserimento nel sistema
di accoglienza e nella città**: il funzionamento del "sistema Milano",
il senso dell'accoglienza, l'apprendimento della lingua italiana,
la conoscenza degli attori coinvolti, l'educazione alla legalità
e alla cittadinanza, il rapporto con la famiglia di origine, il benessere
psicologico e fisico, lo sport, l'arte, la musica e la socialità di gruppo.

3.3 Il ruolo di tutori e tutrici volontari nell'accoglienza di MSNA

Nel sistema cittadino di presa in carico dei minori stranieri non accompagnati, la **figura del tutore volontario rappresenta un riferimento fondamentale per la tutela dei diritti, l'accompagnamento del minore e il raccordo con la rete dei servizi.**

Per questo motivo, il Centro Servizi MSNA del Comune di Milano ha progressivamente rafforzato il dialogo con i tutori e le tutrici volontari, riconoscendone il ruolo centrale nei percorsi di protezione, inclusione e costruzione dell'autonomia.

Un elemento qualificante di questa collaborazione è rappresentato **dall'attivazione di un tavolo di lavoro dedicato**, la cui composizione varia in base alle tematiche affrontate.

Al tavolo partecipano tutori e tutrici volontari, sia a titolo individuale sia come rappresentanti di associazioni formalmente costituite, insieme al coordinamento e alle referenti del Centro Servizi MSNA, ai servizi territoriali coinvolti nella presa in carico dei beneficiari, in particolare CELAV e UONPIA, e agli operatori delle comunità educative.

Questo spazio di confronto consente di **condividere informazioni, individuare criticità ricorrenti, mappare risorse utili e promuovere buone prassi comuni**, rafforzando la coerenza complessiva degli interventi rivolti ai minori.

A supporto di questa rete sono stati consolidati anche **strumenti operativi di comunicazione e raccordo**. In particolare, è attiva una **mailing list** che coinvolge circa 110 tutori e tutrici, utilizzata per la diffusione di informazioni, l'aggiornamento sulle iniziative territoriali e la convocazione agli incontri.

La comunicazione è inoltre sostenuta da una **newsletter periodica**, dedicata alla condivisione di opportunità, servizi e iniziative della rete, e da una **cartolina informativa distribuita presso il Tribunale al momento della nomina**, con l'obiettivo di offrire ai tutori un primo orientamento ai servizi di riferimento.

Sul piano della presa in carico individuale, ogni tutore o tutrice mantiene un **raccordo diretto con l'assistente sociale di riferimento del minore**, così da garantire il coordinamento degli interventi e la condivisione delle informazioni rilevanti per il progetto educativo.

Il tutore, infatti, non si sostituisce ai servizi competenti, **ma li affianca nello svolgimento di una funzione di garanzia, monitoraggio e accompagnamento, contribuendo a verificare che i diritti del minore siano attivati nei tempi e nei modi più appropriati.**

La collaborazione con i servizi sociali comunali, le comunità di accoglienza, i servizi sanitari, le istituzioni scolastiche e formative e gli enti del Terzo Settore rappresenta quindi una condizione essenziale per assicurare un approccio unitario e condiviso.

In questo quadro, il tutore può contribuire ai momenti di verifica del progetto educativo, sostenere l'accesso ai percorsi scolastici, formativi e sanitari, accompagnare il minore nella comprensione delle procedure amministrative e legali e farsi portavoce dei suoi bisogni all'interno della rete.

La valorizzazione del ruolo dei tutori volontari richiede, al tempo stesso, la definizione di confini chiari e condivisi. **Il tutore non assume il ruolo dell'educatore quotidiano né dell'operatore di riferimento, ma offre una presenza adulta, stabile e responsabile, capace di rafforzare il percorso già avviato dai servizi.**

In questo senso, il lavoro promosso dal Centro Servizi MSNA contribuisce a consolidare una modalità di collaborazione più strutturata, fondata su comunicazione, coordinamento e corresponsabilità tra tutti i soggetti coinvolti nella tutela dei minori.



La storia di HJM

HJM è nato in Senegal nel 2006.

Nel suo Paese frequentava la scuola e aveva quasi terminato gli studi superiori, ma a un certo punto ha lasciato tutto per iniziare il viaggio migratorio, portando con sé soprattutto un sogno: quello di costruirsi un futuro migliore attraverso il calcio.

Prima di arrivare in Italia è andato in Francia, dove è riuscito a fare un provino con le giovanili dell'Olympique de Marseille, una squadra che gioca nella serie A francese e in Champions League.

Per lui è stato un momento importantissimo: la squadra aveva deciso di tesserarlo, ma per problemi legati ai documenti, il tesseramento non è andato a buon fine.

Nonostante la delusione, HJM non ha mai smesso di credere nelle proprie capacità e ha continuato a inseguire il suo obiettivo.

Arrivato in Italia, ha trovato nel calcio non solo una passione, ma anche un punto di riferimento e uno spazio in cui sentirsi riconosciuto.

Ha giocato prima nella U.S. Fissiraga A.S.D. di Lodi e poi nella F.C. Milanese 1902 di Milano, presso la quale gioca oggi nel campionato Juniores Élite.

È anche seguito da un procuratore sportivo che vorrebbe aiutarlo ad entrare in una squadra professionistica nella prossima stagione.

Ma HJM non ha mai pensato solo al calcio.

Da quando è in Italia si è impegnato molto nello studio e nel lavoro. Ha ottenuto la certificazione linguistica B1 e ha fatto molti colloqui lavorativi. Adesso lavora presso una catena di ristoranti argentini e tra poco inizierà, tramite CESVIP, un corso di formazione come segretario di studio medico.

Chi lo conosce nota subito il suo modo di stare con gli altri: educato, rispettoso, sempre disponibile.

Il suo sorriso contagioso è una delle cose che più colpiscono di lui e che **racconta molto del suo carattere e della sua capacità di affrontare le difficoltà senza perdere entusiasmo e fiducia.**

3.4 Focus sulle accoglienze del progetto SAI MSNA: caratteristiche dei minori

Il progetto SAI MSNA è rivolto a diversi target, che comprendono minori, neomaggioresenni e ragazze.

I primi e le prime MSNA sono stati accolti dal Comune di Milano a partire dal **1° luglio 2019, attivando 125 posti in appartamenti e strutture collettive.** Da allora si è registrato un **progressivo aumento**, con una crescita più sostenuta a partire dall'anno 2022, fino a raggiungere i **450 posti disponibili a fine 2025.**

Nel corso del 2025 sono stati accolti complessivamente **645 MSNA**, un numero **leggermente superiore rispetto all'anno precedente** (596; +8,2%), mentre al 31/12/2025 le persone accolte risultavano essere 402 (+6,3%). Nello stesso anno, i collocamenti effettuati sono stati 238, a fronte dei 200 registrati nel 2024.

Tra i MSNA presi in carico, 151 si erano in precedenza rivolti ai servizi comunali, pari al 24,5% del totale (Tabella 3.4.1).

Tabella 3.4.1 - Dati di flusso e di stock delle accoglienze di MSNA nel progetto SAI relative agli anni 2020-2025

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Collocamenti nell'anno (dato di flusso)	158	194	526	311	200	238
Posti occupati al 31/12 (dato di stock)	167	176	400	396	378	402
MSNA accolti nell'anno (dato di flusso)	276	361	702	711	596	645
Collocati che si erano presentati ai servizi comunali nell'anno	82	85	225	207	108	151

Fonte: file Excel condiviso

Il numero di MSNA presenti a Milano è molto elevato e, nonostante gli ampliamenti verificatisi anche nel 2025, **supera** ampiamente la **capacità di accoglienza** garantita dalle risorse del progetto SAI. I MSNA che non rientrano in tale sistema vengono definiti “extra SAI”: una categoria che comprende tutte le forme di presa in carico al di fuori della rete SAI. I MSNA accolti e in carico nel progetto SAI ed extra SAI a fine 2025 (dato di stock al 31/12) ammontano a **1.431**, il 21,2% in più rispetto al 2024 (Tabella 3.4.2). È importante sottolineare che fino al 2024 nel conteggio non erano inclusi i MSNA in tutela istituzionale. Si trattava, tuttavia, di una quota limitata: al 31/12/2024, ad esempio, si contavano circa 30 casi.

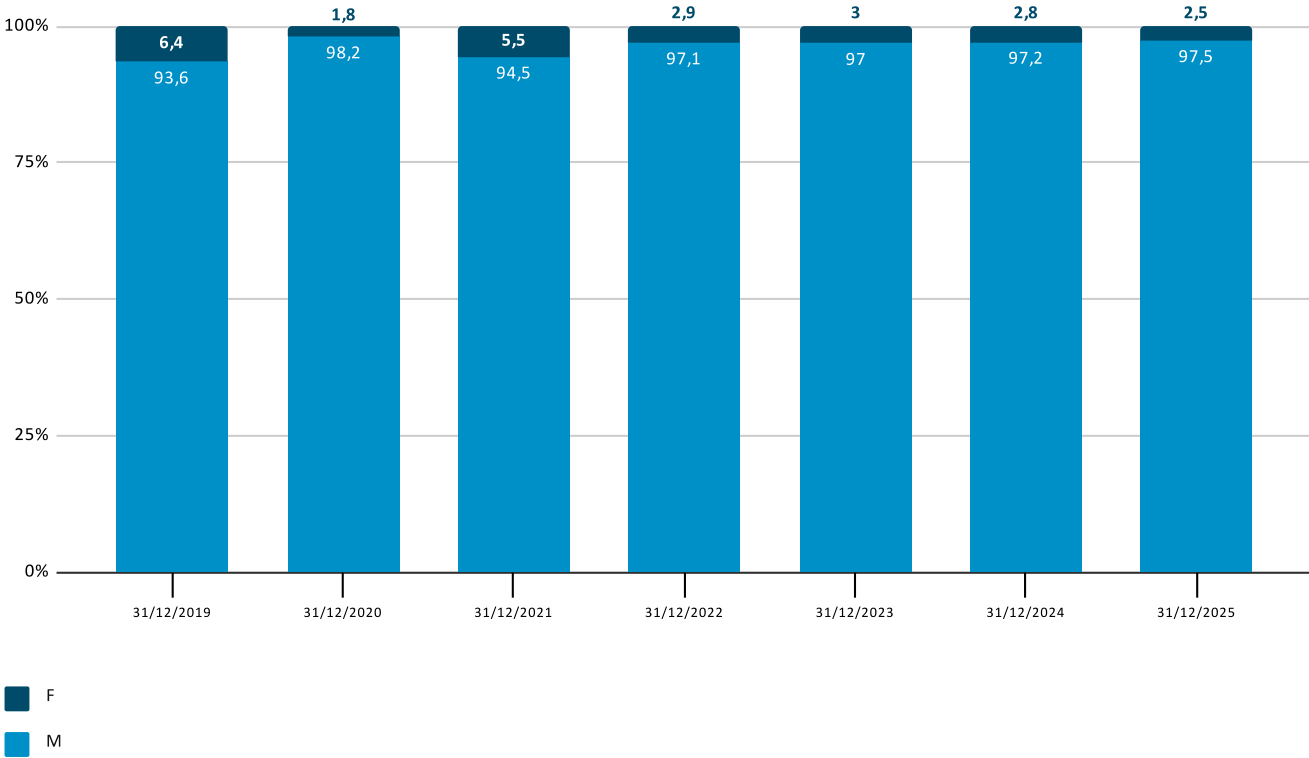
Tabella 3.4.2 - Dati di flusso e di stock MSNA accolti e in carico, compresi extra SAI relative agli anni 2020-2025

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
nuovi ingressi durante l'anno (dato di flusso)	449	745	955	665	907	1.022
In carico/accoglienza al 31/12 (dato di stock)	662	886	1.086	1.053	1.181	1.431
MSNA accolti o in carico nell'anno (dato di flusso)	996	1407	1841	1751	1.960	2.203

Fonte: file Excel condiviso

Come osservabile nella Figura 3.4.1 e in linea con il dato degli ultimi due anni, la **quasi totalità delle persone presenti a fine anno nel progetto SAI sono maschi, rappresentando il 97,5%**, mentre le femmine corrispondono a una percentuale più esigua, pari al 2,5%.

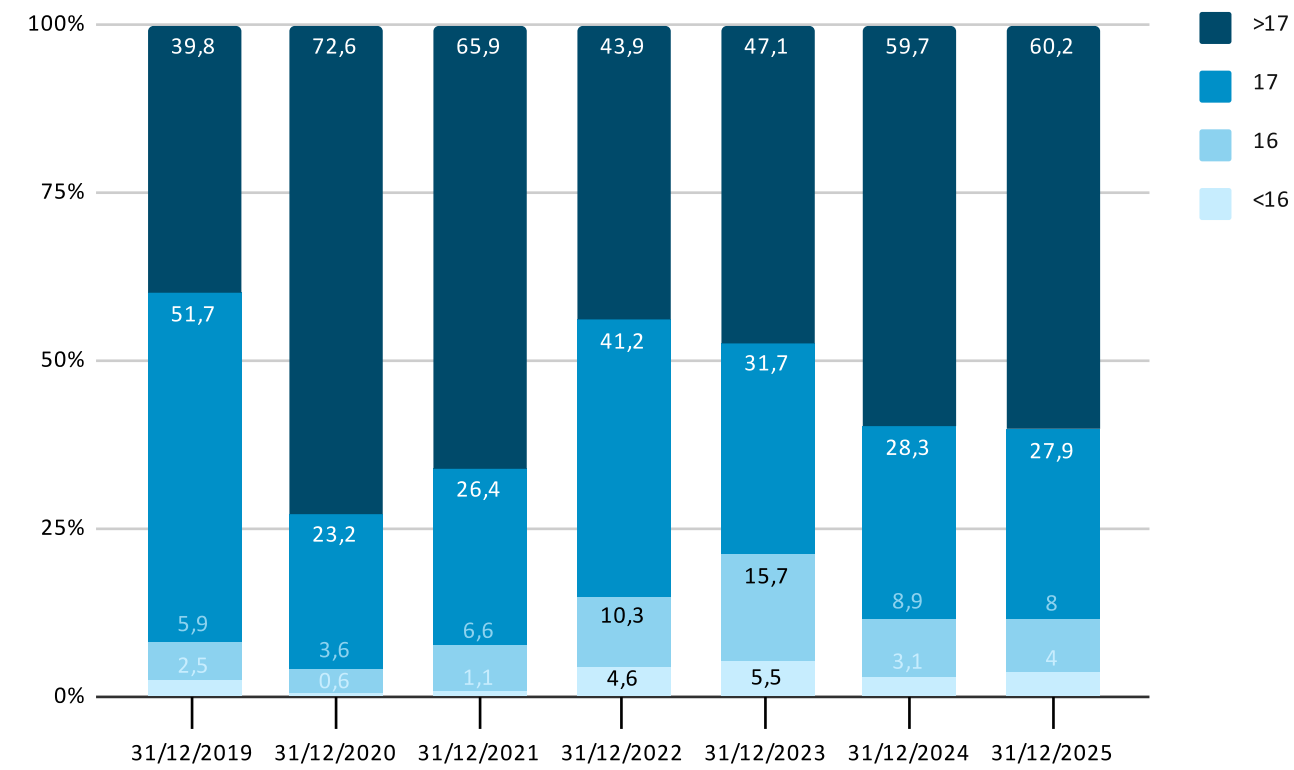
Figura 3.4.1 - Distribuzione percentuale presenti nel sistema SAI - MSNA per sesso. 31/12/2019-31/12/2025.



Fonte: file Excel condiviso

La maggior parte delle persone accolte nel sistema SAI, **il 60,2%, ha raggiunto la maggiore età**, indicando una lieve crescita rispetto al biennio precedente (59,7% nel 2024 e 47,1% nel 2023; si veda Figura 3.4.2).

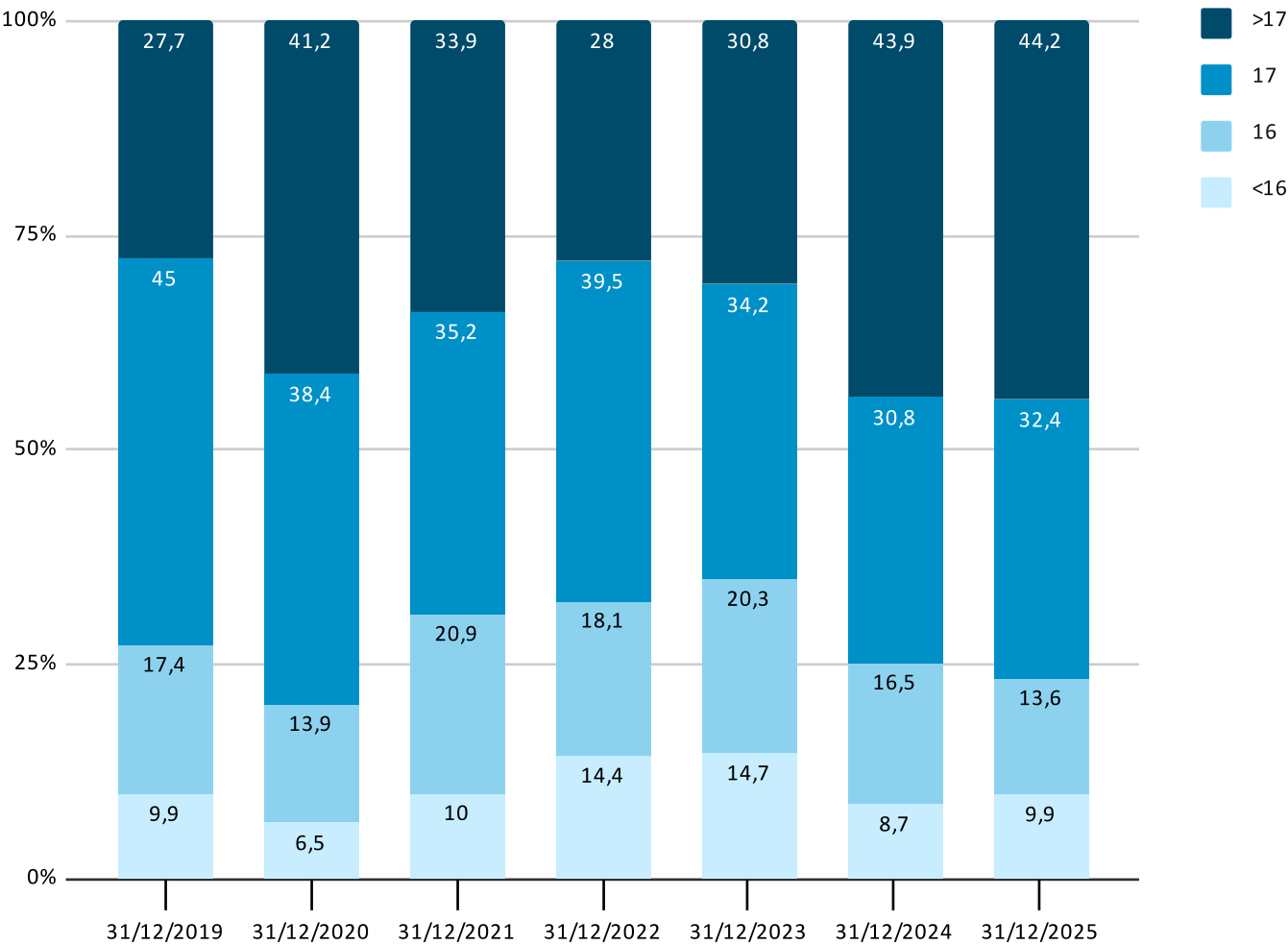
Figura 3.4.2 – Distribuzione percentuale presenti nel sistema SAI – MSNA per età. 31/12/2019-31/12/2025



Fonte: file Excel condiviso

Questo dato è superiore rispetto al totale dei MSNA in carico al Comune di Milano (44,2%), indicando quanto **l'utenza divenuta maggiorenne abbia un'incidenza più elevata nel sistema SAI rispetto al totale dei/delle MSNA**, come si può osservare nella Figura 3.4.3 riportata in seguito.

Figura 3.4.3 – Distribuzione percentuale di MSNA accolti a fine anno per età in carico al Comune di Milano (compresi MSNA accolti in strutture extra SAI) - 31/12/2019-31/12/2025



Fonte: file Excel condiviso

Come indicato nella Tabella 3.4.3, i **primi cinque Paesi di provenienza rappresentano il 73,6% del totale complessivo MSNA presenti nel SAI al 31/12/2025. La cittadinanza maggiormente rappresentata è quella egiziana, pari al 45,3%**, in continuità con il biennio precedente. A seguire si colloca ancora la cittadinanza gambiana (12,4%), mentre si rileva per la prima volta in graduatoria quella guineense, molto distaccata (5,7%). La Tunisia, che nel corso dell'anno precedente occupava il terzo posto, retrocede al quarto posto (5,5%), e al quinto si conferma la cittadinanza pakistana (4,7%), la cui posizione si mantiene costante nel triennio considerato.

Tabella 3.4.3 – Distribuzione percentuale presenti nel progetto SAI – MSNA per cittadinanza - 31/12/2023-31/12/2025

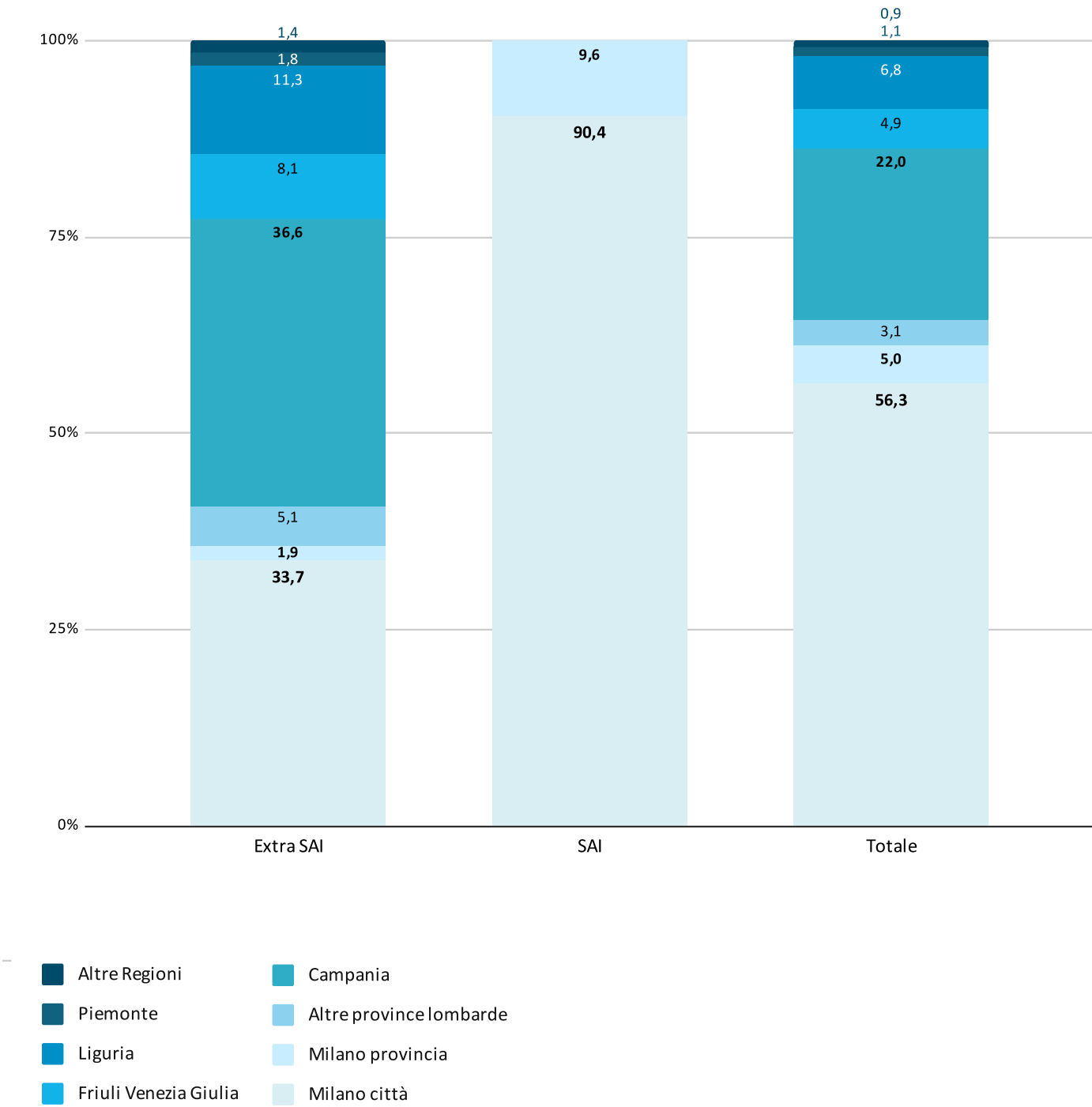
Posizione	31/12/2023		31/12/2024		31/12/2025	
	Paese	%	Paese	%	Paese	%
1	EGITTO	53,1	EGITTO	45	EGITTO	45,3
2	ALBANIA	8,7	GAMBIA	9,4	GAMBIA	12,4
3	TUNISIA	6,7	TUNISIA	7,5	GUINEA	5,7
4	GAMBIA	5,7	ALBANIA	7,2	TUNISIA	5,5
5	PAKISTAN	5,7	PAKISTAN	5,3	PAKISTAN	4,7
Totale prime 5		80		74,4		73,6

Fonte: file Excel condiviso

Nel 2025, le strutture di accoglienza per MSNA afferenti al progetto SAI si confermano interamente localizzate in Lombardia, con una **concentrazione** preponderante **nel Comune di Milano (90,4%)**, mentre solo una quota residuale, corrispondente al 9,6%, nella provincia di Milano.

Per quanto concerne i minori accolti in strutture extra SAI, la distribuzione geografica risulta più eterogenea. La Campania si configura la prima regione di accoglienza (36,6%), seguita dalla Liguria (11,3%), dal Friuli Venezia Giulia (8,1%) e dal Piemonte (1,8%). Prendendo in esame esclusivamente la Lombardia, emerge che il 33,7% dei MSNA risiede nella città di Milano, il 5,1% in altre province della regione e l'1,9% in provincia di Milano (Figura 3.3.4).

Figura 3.4.4 – Distribuzione percentuale degli/delle accolti/e per area geografica e tipo di progetto al 31/12/2025



Fonte: file Excel condiviso

Al 31 dicembre del 2025, dei 1.431 minori in carico, **695 erano collocati in strutture collettive socio-educative, pari al 48,6%**.
A seguire, **402 minori, il 28,1%, erano accolti in strutture SAI e 144 (il 10,1%) si trovava fuori comunità**.
La Tabella 3.4.4 riporta la distribuzione di MSNA accolti per tipologia di accoglienza.

Tabella 3.4.4 Valori assoluti e distribuzione percentuale dei casi in carico per tipologia di accoglienza al 31/12/2025

	31/12/2025	
	v.a.	%
Sai	402	28,1
Affido a parente	48	3,4
Affido familiare	12	0,8
Appartamento autonomia	18	1,3
Comunità ambito penale	69	4,8
Fuori comunità	144	10,1
IPM	20	1,4
Ospedale	1	0,1
Strutture collettive emergenziali	22	1,5
Strutture collettive socio educative	695	48,6
Totale complessivo	1431	100

Fonte: file Excel condiviso



Progetto FrAgile! Luoghi, legami, connessioni per l’inclusione socio-educativa dei MSNA con vulnerabilità

Il progetto **Fr-Agile!**, avviato a luglio 2024, nasce con l’obiettivo di **rafforzare il sistema cittadino di accoglienza rivolto ai minori stranieri non accompagnati e di sperimentare nuovi modelli di intervento dedicati a ragazzi che presentano situazioni di maggiore fragilità**. Il progetto intende migliorare le condizioni di accoglienza, sostenere le risorse personali dei minori e rafforzarne la capacità di permanere all’interno dei percorsi educativi e di inclusione.

Finanziato dall’impresa sociale Con I Bambini, Fondazione Cariplo e Fondazione Vismara, il progetto coinvolge un **partenariato ampio e multidisciplinare** composto da Farsi Prossimo, Fuoriluoghi, CEAS Oltre il Pregiudizio, Comunità Progetto, Spazio Aperto Servizi, IRS, Fondazione Ca’ Granda Ospedale Maggiore Policlinico, Save the Children e Comune di Milano. La pluralità dei soggetti coinvolti consente di integrare competenze educative, sociali, sanitarie, psicologiche, formative e di ricerca, promuovendo un **approccio condiviso alla presa in carico dei MSNA più vulnerabili**.
I destinatari principali sono **i minori stranieri non accompagnati** in carico al Comune di Milano, con particolare attenzione alle situazioni caratterizzate da **fragilità personali, relazionali, sanitarie, psicologiche o sociali**. Accanto agli interventi rivolti direttamente ai beneficiari, il progetto prevede azioni trasversali dedicate a operatori del sistema di accoglienza, con l’obiettivo di rafforzare competenze, strumenti di lettura dei bisogni e capacità di intervento nei casi più complessi.

- Le principali linee di azione del progetto riguardano:
- **l’implementazione di due strutture di accoglienza residenziale**, una a carattere collettivo e una diffusa in appartamento, pensate per rispondere in modo più mirato ai bisogni dei minori particolarmente fragili;
 - **l’attivazione di una équipe multidisciplinare** dedicata alla presa in carico delle situazioni maggiormente complesse;

- **la realizzazione di un centro diurno** e di attività psicoeducative, laboratoriali e di accompagnamento, svolte in diversi luoghi della città, con l'obiettivo di rafforzare le competenze di base, le capacità relazionali e le risorse personali dei minori coinvolti;
- **la formazione specifica rivolta agli operatori** dei servizi milanesi e la supervisione di operatori e operatrici direttamente impegnati nel progetto;
- **l'implementazione di tavoli di lavoro e relazioni interistituzionali** sul tema dei MSNA fragili, anche attraverso l'attivazione di un comitato scientifico.

Nel corso del 2025, Fr-Agile! ha contribuito a **rafforzare la capacità del sistema milanese di costruire risposte differenziate e maggiormente aderenti ai bisogni dei minori più vulnerabili**, promuovendo al tempo stesso il consolidamento delle reti territoriali e la valorizzazione delle esperienze già attive sul territorio. La dimensione sperimentale del progetto rappresenta un elemento particolarmente significativo perché consente di mettere alla prova dispositivi di accoglienza e accompagnamento che potranno contribuire, nel tempo, all'evoluzione complessiva del sistema cittadino.

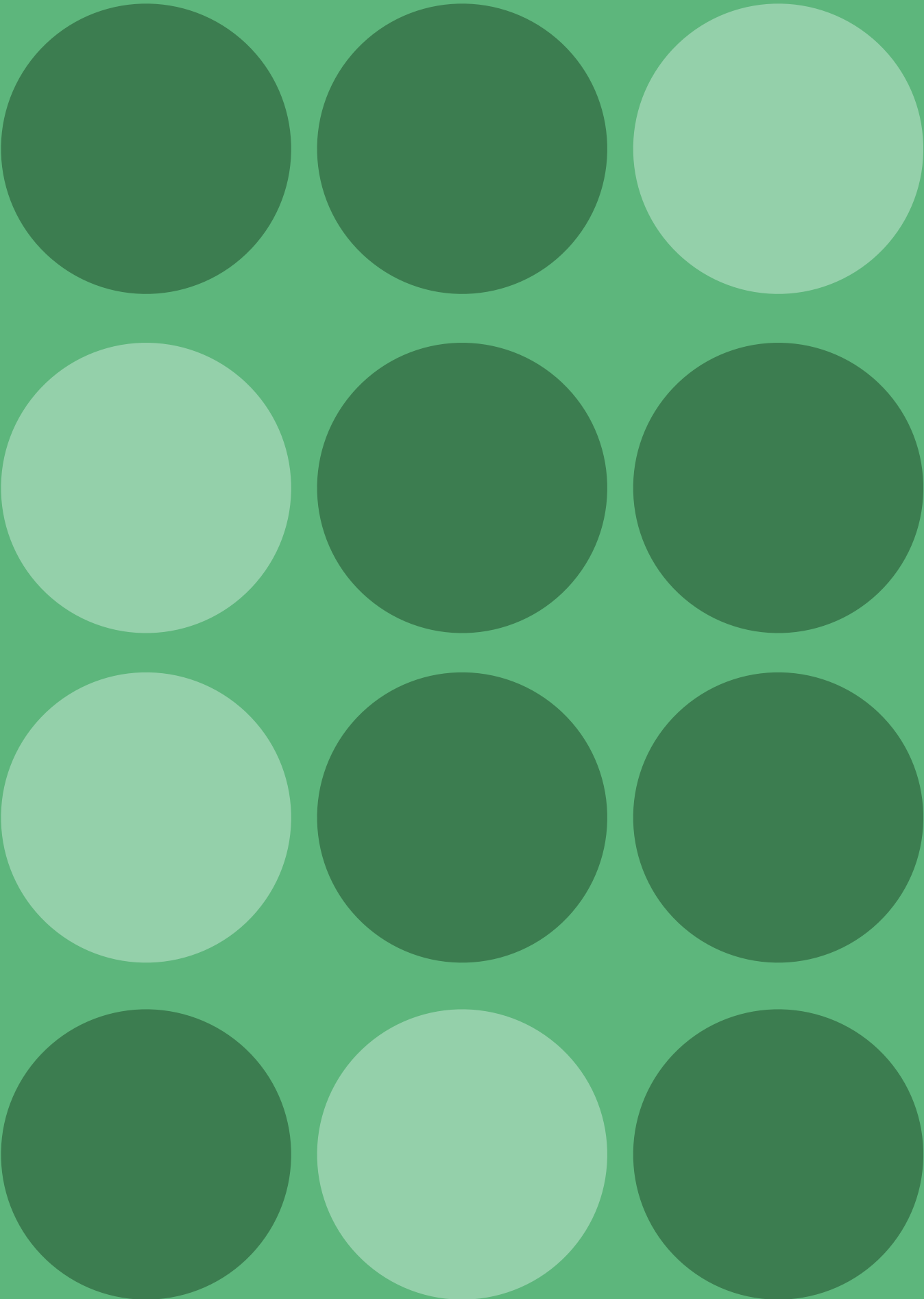
Nel 2025, il progetto ha intercettato complessivamente **458 minori stranieri non accompagnati**, con un'età media pari a 17 anni e una prevalenza di ragazzi provenienti da Egitto e Tunisia, principali Paesi di origine dei beneficiari raggiunti. Tra questi, 84 MSNA sono stati presi in carico nell'ambito delle azioni progettuali.

Con riferimento agli esiti dei percorsi attivati, **38 minori** hanno migliorato le proprie competenze di cittadinanza, mentre **3 minori** hanno registrato un miglioramento delle proprie soft skills.

Tali dati restituiscono la funzione del progetto come **dispositivo di intercettazione, accompagnamento e presa in carico mirata delle situazioni di maggiore fragilità**, all'interno di un sistema cittadino che richiede strumenti differenziati e flessibili per rispondere ai bisogni dei MSNA più vulnerabili.



I servizi per l'inclusione del Milano Welcome Center



4.1 L'offerta di servizi per l'inclusione del MWC

Il sistema di interventi del **Milano Welcome Center** è configurato come un ambiente integrato di servizi in grado di dare **risposte multidimensionali, progettato per accompagnare i cittadini con background migratorio lungo ogni fase del loro percorso di inclusione.**

Attraverso una rete di servizi specialistici tra loro interconnessi, il Centro opera come uno **snodo strategico nel tessuto urbano di Milano**, capace di far dialogare le necessità individuali con le risorse e le normative del territorio.

Di seguito sono presentate le principali aree di attività che compongono l'architettura operativa del MWC, ciascuna delle quali contribuisce a trasformare l'accoglienza in un processo strutturato di cittadinanza attiva.

- **Front Office.** Costituisce la porta d'accesso del Milano Welcome Center. Attraverso un'équipe multidisciplinare composta da mediatori linguistici culturali, assistenti sociali, legali e case manager specializzati nella protezione internazionale, il servizio **trasforma il primo contatto in un ascolto attivo dei bisogni.** Rappresenta uno snodo strategico di orientamento mirato: la decodifica delle richieste complesse permette di **indirizzare correttamente l'utente verso i servizi specialistici interni o la rete territoriale**, ottimizzando l'efficacia di ogni percorso;
- **Ricongiungimento Familiare.** Il servizio **tutela il diritto all'unità familiare come pilastro fondamentale del processo di integrazione** dei cittadini residenti a Milano. Gli operatori gestiscono l'elevata complessità burocratica e normativa dell'iter, operando in **costante raccordo con la Prefettura**, con la quale è in essere un protocollo di intesa. Grazie a un approccio multidisciplinare, il team accompagna i nuclei familiari nel delicato momento del ricongiungimento fisico in città, facilitando la costruzione dei nuovi equilibri sociali e relazionali, ben oltre la mera assistenza tecnica sulla singola pratica;
- **Consulenza Giuridica.** Il Centro offre un **servizio specialistico dedicato alla tutela dei diritti**, fondato sulla consapevolezza che la regolarità del soggiorno sia il presupposto essenziale per ogni percorso di inclusione. Un team di professionisti esperti in diritto

dell'immigrazione **fornisce supporto su temi quali il rilascio e rinnovo dei titoli di soggiorno, la protezione internazionale e la cittadinanza.** L'attività garantisce un orientamento costante all'interno di un quadro normativo in mutamento, proteggendo gli utenti da discriminazioni e irregolarità formali;

- **Apprendimento della Lingua Italiana L2. La conoscenza della lingua è promossa come strumento prioritario di cittadinanza e motore dei percorsi di autonomia.** Operando trasversalmente tra la rete territoriale milanese e i progetti SAI, il servizio collabora con oltre 100 enti per orientare gli utenti verso l'offerta formativa più idonea. L'obiettivo è sensibilizzare i beneficiari al valore strategico dell'apprendimento, guidandoli verso una solida competenza comunicativa che risulta indispensabile per l'accesso al mercato del lavoro e per una piena partecipazione alla vita sociale;
- **Consulenza Sociale.** Questo servizio di secondo livello **affronta le vulnerabilità più profonde attraverso la definizione di progetti di inclusione individualizzati.** Le assistenti sociali operano mediante colloqui mirati per facilitare l'accesso ai servizi socio-sanitari e del territorio, agendo in costante mediazione con le istituzioni locali. L'attività mira a trasformare la condizione di fragilità in un percorso di **autonomia consapevole**, garantendo risposte adeguate alla complessità dei bisogni specifici rilevati dall'équipe;
- **Formazione e Lavoro.** Questa area, in collaborazione con il Celav-Centro di mediazione al lavoro del Comune di Milano, mira al raggiungimento dell'autonomia economica e sociale, offrendo **supporto nella redazione del curriculum vitae, nella preparazione ai colloqui di lavoro e nell'orientamento verso corsi di formazione professionale o tirocini**, agendo così come ponte tra il beneficiario e il mercato del lavoro locale. Un asset strategico è rappresentato dalla consulenza per il riconoscimento dei titoli di studio conseguiti all'estero, passaggio essenziale per una valorizzazione reale delle competenze individuali;
- **Ritorno Volontario Assistito (RVA).** Questo servizio specialistico è rivolto a chi, a seguito di una scelta maturata e consapevole, decide di rientrare nel proprio Paese d'origine. Gestito in stretta collaborazione con l'Organizzazione Internazionale per le Migrazioni (OIM), il servizio **fornisce informazioni dettagliate e supporto sociale e amministrativo per garantire un rientro sicuro e accompagnato.** L'intervento non si limita dunque al viaggio, ma include la definizione di progetti personalizzati di reintegrazione, assicurando dignità e sostenibilità al percorso di ritorno.

APPROFONDIMENTO

Il Front Office

Il **Front Office** rappresenta la principale "porta di accesso" al Milano Welcome Center ed è il primo servizio con cui la maggior parte delle persone entra in contatto quando accede spontaneamente al Centro. **Aperto cinque giorni alla settimana, dalle 9 alle 17**, ha il compito di **accogliere le persone, comprendere rapidamente i bisogni espressi e orientarle verso le risposte più adeguate** offrendo, già nella fase di primo accesso, un supporto competente e qualificato. In coerenza con il modello organizzativo del MWC di one stop shop, **l'obiettivo è fornire informazioni chiare e favorire percorsi più tempestivi ed efficaci per i cittadini, riducendo la frammentazione degli interventi ed evitando rinvii tra servizi non necessari.**

Nel corso del 2025, il Front Office ha attraversato importanti trasformazioni dal punto di vista organizzativo e operativo. L'aumento costante degli accessi spontanei al Centro ha determinato non solo una **crescita quantitativa delle richieste**, ma anche una **maggiore complessità e diversificazione dei bisogni portati dalle persone**. Gli operatori si sono quindi trovati sempre più frequentemente a gestire situazioni articolate, che richiedevano competenze trasversali, capacità di lettura delle vulnerabilità e conoscenze specifiche in ambito sociale, giuridico e amministrativo. Per rispondere a questa crescente complessità, il **Front Office ha consolidato la propria identità come équipe multidisciplinare**, in cui professionalità differenti collaborano in modo integrato e sinergico. Parallelamente, **sono state rafforzate le modalità di accoglienza, orientamento e gestione dei flussi**, con un miglioramento complessivo dell'organizzazione e una ottimizzazione dei tempi di attesa.

Un elemento centrale di questo processo è stato il **potenziamento dell'équipe**, sviluppato su due fronti. Da un lato, **è aumentato il numero di operatori con competenze multilinguistiche**, garantendo durante tutto l'orario di apertura la copertura di diverse lingue, tra cui arabo, spagnolo, francese e inglese; dall'altro, accanto ai mediatori linguistico culturali, è stata introdotta in modo stabile e strutturato la presenza di figure professionali specialistiche con

l'obiettivo di garantire risposte più efficaci e tempestive, anche nelle situazioni maggiormente articolate, già nella fase di primo accesso.

Le principali figure specialistiche presenti sono:

- **L'assistente sociale**, che **supporta la gestione dei casi più complessi**, approfondendo gli aspetti sociali e procedurali delle singole situazioni. **Monitora, inoltre, il flusso delle persone in accesso**, intervenendo nella sala d'attesa quando emergono condizioni di fragilità sociale, vulnerabilità o bisogni specifici che richiedono particolare attenzione;
- **Il consulente legale**, che **affianca gli operatori nella lettura e nell'analisi delle problematiche giuridiche**, contribuendo, fin dal primo colloquio, ad una valutazione qualificata della situazione e fornendo indicazioni corrette. Questo approccio **consente di evitare inutili rinvii e di anticipare la presa in carico delle questioni legali affrontabili direttamente durante la fase di primo accesso**;
- **Il case manager specializzato in protezione internazionale**, che opera in **stretta collaborazione con gli operatori multilingue**, nei casi in cui emergano richieste relative al diritto d'asilo, ai percorsi di accoglienza o alle procedure legate alla protezione internazionale. Il suo intervento **favorisce inoltre il raccordo con eventuali percorsi già attivati presso la sezione specialistica del Centro, garantendo continuità e coordinamento negli interventi attivati**;

Nel 2025 l'équipe del Front Office è composta da 7 mediatori linguistico-culturali, 2 consulenti legali e 1 assistente sociale. L'inserimento di figure specialistiche ha contribuito a trasformare il Front Office in un vero e proprio presidio di consulenza qualificata. **Per il 2026 l'obiettivo è quello di proseguire nel rafforzamento dell'équipe multidisciplinare, incrementando in particolare la presenza delle figure sociali e legali**, al fine di garantirne la copertura durante tutto l'orario di apertura al pubblico.

4.2 Accessi e beneficiari dei servizi per l'inclusione

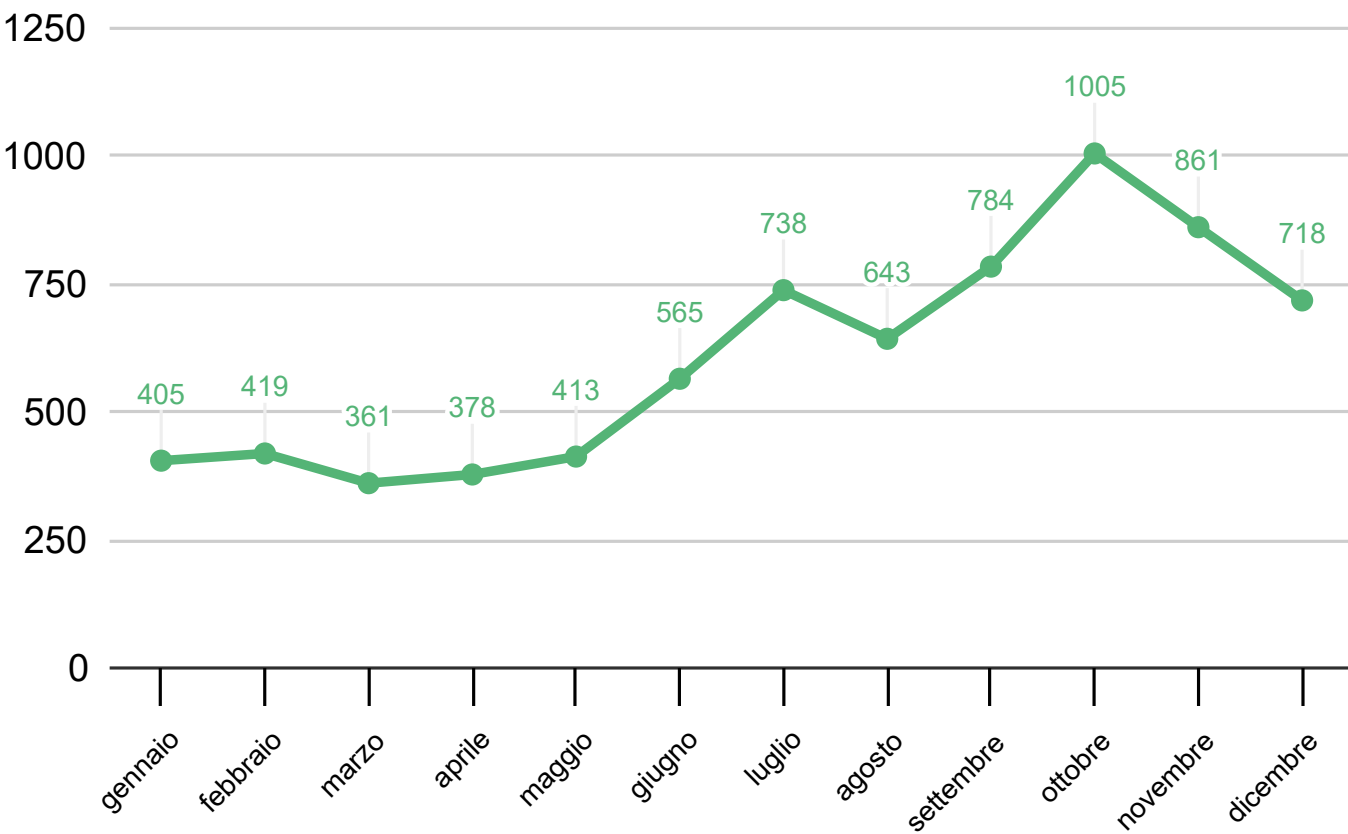
L'introduzione del sistema automatico di gestione delle code ad aprile 2025 ha rappresentato una tappa significativa nel rafforzamento organizzativo del Milano Welcome Center, contribuendo a strutturare in modo più efficiente la gestione e il monitoraggio dei flussi di accesso.

Il nuovo sistema ha permesso di gestire oltre **12.100 accessi fisici, distinguendo in modo ordinato tra prestazioni programmate** (c.d. coda "con appuntamento") **e richieste di accesso libero** (senza appuntamento). In particolare, **l'utenza senza appuntamento ha rappresentato la componente prevalente degli accessi: 7.241 interventi**, pari a circa il **60% del totale**, che sono stati gestiti tramite inserimento nel sistema di attesa con rilascio di numeri d'ordine personalizzati in reception. La coesistenza dei due canali di accesso ha permesso di **ottimizzare i tempi di permanenza e migliorare la qualità dell'accoglienza**, garantendo a ogni cittadino un servizio più efficiente, puntuale e adeguato alle diverse esigenze di accesso.

Nel corso del 2025 sono stati registrati dal Milano Welcome Center complessivamente **8.302 beneficiari unici, tra cui 7.290 nuovi beneficiari**.

L'andamento mensile riportato nella Figura 4.2.1 mostra una **crescita progressiva nel corso dell'anno**: dopo una prima fase relativamente stabile (tra 361 e 419 beneficiari mensili), da giugno si osserva un incremento più marcato che raggiunge il **valore massimo nel mese di ottobre** (1.005). Negli ultimi mesi dell'anno si registra una **lieve diminuzione** (861 a novembre e 718 a dicembre), pur mantenendosi su livelli significativamente superiori rispetto all'inizio dell'anno e al semestre precedente (primo semestre di avvio, in quanto il MWC è stato aperto al pubblico a luglio 2024).

Figura 4.2.1 - Nuovi beneficiari dei Servizi per l'inclusione per mese. Anno 2025



Fonte: portale SISA

L'analisi dei canali di accesso per i nuovi beneficiari, riportata nella Tabella 4.2.1, evidenzia una **prevalenza dell'accesso fisico e senza appuntamento**, scelto da **4.667 persone**, a conferma del valore che l'utenza attribuisce alla relazione diretta.

Parallelamente, il consolidamento dei canali digitali ha visto **l'invio di 2.168 e-mail**, mentre il **canale telefonico del contact center del Comune di Milano** (ticket 020202) e altre modalità residue hanno gestito rispettivamente **362 e 93 richieste**, garantendo una copertura capillare e diversificata dei bisogni.

Tabella 4.2.1 - Nuovi beneficiari per tipologia di accesso. Anno 2025

Tipologia accesso	Numero	%
Fisici (senza appuntamento)	4.667	64
Tramite e-mail	2.168	29,7
Tramite ticket 020202	362	5
Tramite altri canali	93	1,3
Totale nuovi accessi	7.290	100

Fonte: portale SISA

Nella tabella 4.2.2 sono riportati i dati relativi ai beneficiari unici e gli accessi. Per **“beneficiario unico”** si intende il **singolo beneficiario conteggiato una sola volta**, a prescindere da quante attività ha fruito tra quelle erogate dalle équipes del Milano Welcome Center (cd “testa”). La voce **“accessi”**, invece, misura la **frequenza mensile di accesso ai servizi**, e rappresenta la somma di persone che in ciascun giorno del mese hanno usufruito di una o più attività erogate dalle équipes dei servizi per l’inclusione. Una persona che lo stesso giorno ha beneficiato di più attività nell’ambito della stessa tipologia di servizio (es. ricongiungimento familiare) conta **un accesso**, se invece la stessa persona si è presentata in giorni diversi, conterà per **accessi distinti** nella tipologia di servizio.

Il Front Office è il principale punto di accesso ai servizi del Milano Welcome Center, con **5.969 beneficiari unici e oltre 8.100 accessi registrati nel corso dell’anno**, evidenziando il ruolo centrale svolto nelle attività di prima accoglienza, orientamento e presa in carico. Volumi particolarmente **significativi** emergono anche nell’ambito del **ricongiungimento familiare** (1.591 beneficiari unici e 5.698 accessi), **della consulenza giuridica** (1.545 beneficiati) **e dell’orientamento ai percorsi di apprendimento della lingua italiana** (1.066 beneficiari), a conferma della rilevanza delle dimensioni amministrative, linguistiche e relazionali nei percorsi di inclusione. **La consulenza sociale e il servizio di ritorno volontario assistito presentano numeri più contenuti**, ma risultano caratterizzati da una **maggiore complessità degli interventi e da percorsi di accompagnamento ad alta intensità relazionale e progettuale**, rivolti a situazioni di particolare vulnerabilità. L’area formazione e lavoro rappresenta invece una componente strategica del sistema dei servizi del Centro, orientata al rafforzamento dell’autonomia economica e all’inclusione socio-professionale dei beneficiari, che sarà approfondita nel capitolo trasversale dedicato a formazione professionale e inserimento al lavoro.

Tabella 4.2.2 - Numero di beneficiari e accessi per tipologia di servizio. Anno 2025

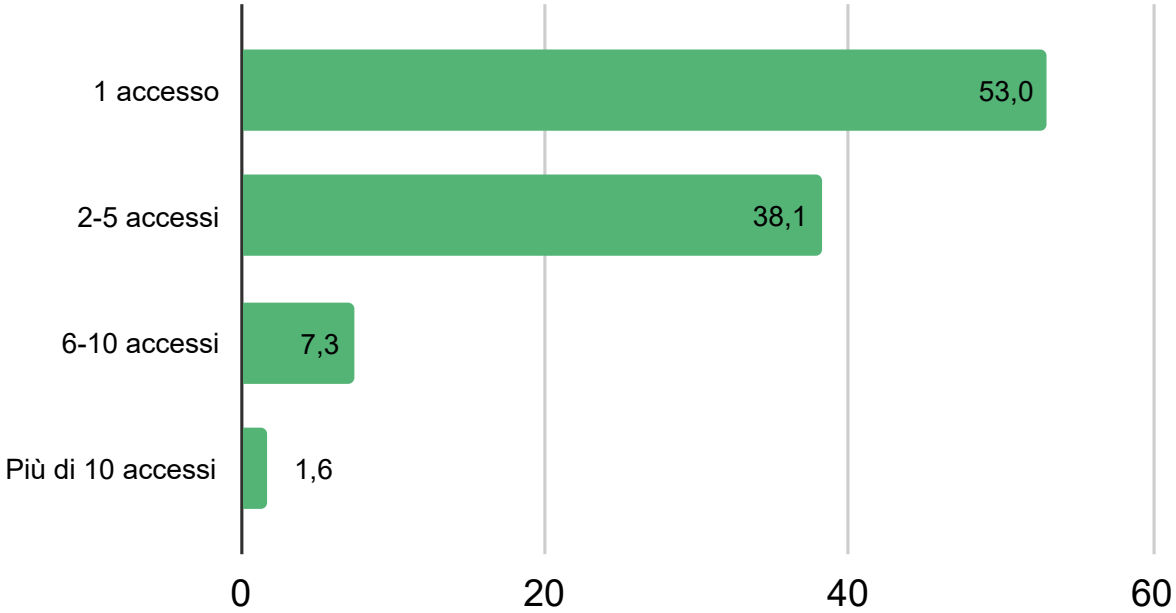
Servizio	Beneficiari	Accessi
Front Office	5.969	8.147
Ricongiungimento familiare	1.591	5.698
Consulenza giuridica	1.545	2.419
Apprendimento italiano	1.066	1.739
Consulenza sociale	547	974
Formazione lavoro	411	486
Ritorno volontario assistito (RVA)	97	245

Fonte: portale SISA

Il Centro opera secondo il modello **one-stop-shop**, concepito per offrire all'utente un unico punto di riferimento per molteplici necessità. **Sono 2.544 i beneficiari di più servizi** (30,6% dei beneficiari), dato che conferma l'efficacia di questo approccio: la persona non riceve una risposta isolata, ma accede a un percorso diversificato e personalizzato. **La fruizione diluita nel tempo delle diverse prestazioni è una caratteristica intrinseca del modello**: una volta stabilito il legame di fiducia all'ingresso, il **Centro accompagna l'utente in modo graduale e sostenibile**, affrontando i diversi bisogni (giuridici, sociali, formativi), secondo una logica di priorità e successo dell'intervento. I dati sulla frequenza di accesso al Centro da parte dell'utenza (Figura

4.2.2) completano il quadro relativo alla continuità della relazione tra il Centro e l'utenza, mostrando come **quasi la metà dei beneficiari tendano a tornare nel tempo per accedere a servizi diversi e complementari**. In particolare, **3.163 persone hanno effettuato tra 2 e 5 accessi, 606 utenti tra 6 e 10 accessi e 134 persone oltre 10 accessi annui**. Il numero massimo registrato per un singolo beneficiario è stato pari a 32 accessi.

Figura 4.2.2 - Beneficiari per numero di accessi

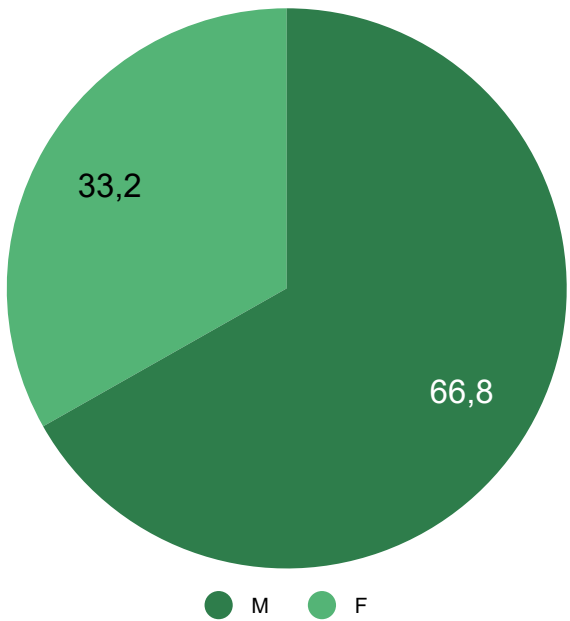


Fonte: portale SISA

4.3 Profilo dei beneficiari dei servizi per l'inclusione

Nel corso del 2025, i servizi del Milano Welcome Center hanno raggiunto complessivamente **8.302 beneficiari**. L'analisi delle caratteristiche demografiche e anagrafiche consente di **delineare alcuni elementi significativi relativi alla composizione** della popolazione intercettata dal Centro, evidenziandone la dimensione multiculturale, la prevalente collocazione in età lavorativa e la pluralità dei percorsi migratori rappresentati. Dal punto di vista del sesso, **i maschi costituiscono il 66,8% dei beneficiari, mentre le femmine rappresentano il 33,2% dell'utenza complessiva** (Figura 4.3.1). Pur in presenza di una prevalenza maschile, il dato relativo alla partecipazione femminile risulta particolarmente significativo se rapportato alle caratteristiche tipiche dei processi migratori e delle modalità di accesso ai servizi.

Figura 4.3.1 - Distribuzione percentuale per sesso dei beneficiari. Anno 2025

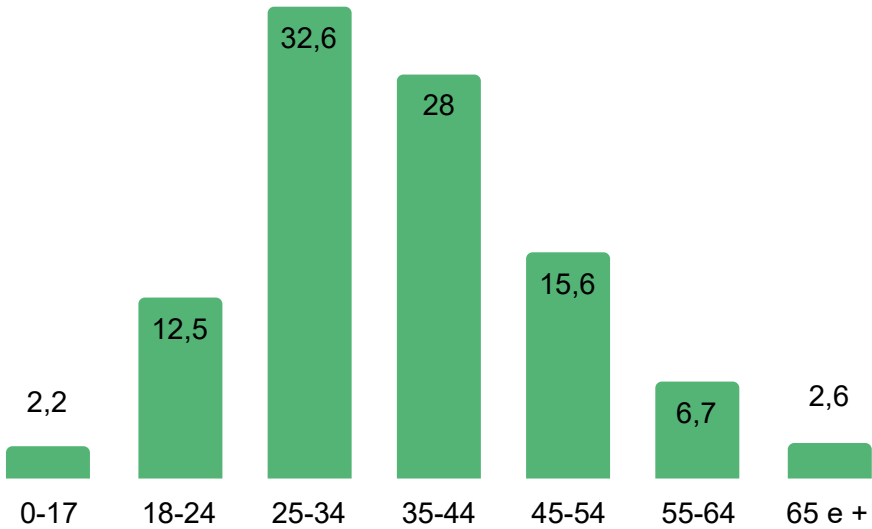


Fonte: portale SISA



Per quanto riguarda la distribuzione per età, il Milano Welcome Center intercetta prevalentemente una **popolazione adulta in piena età lavorativa**. Le classi anagrafiche maggiormente rappresentate sono quelle comprese **tra i 25 e i 34 anni (32,6%) e tra i 35 e i 44 anni (28%), seguite dalla fascia 18-24 anni (12,5%)**. Molto residuale risulta la presenza di minori e di beneficiari over 65 (Figura 4.3.2).

Figura 4.3.2 - Distribuzione percentuale per fasce di età dei beneficiari. Anno 2025



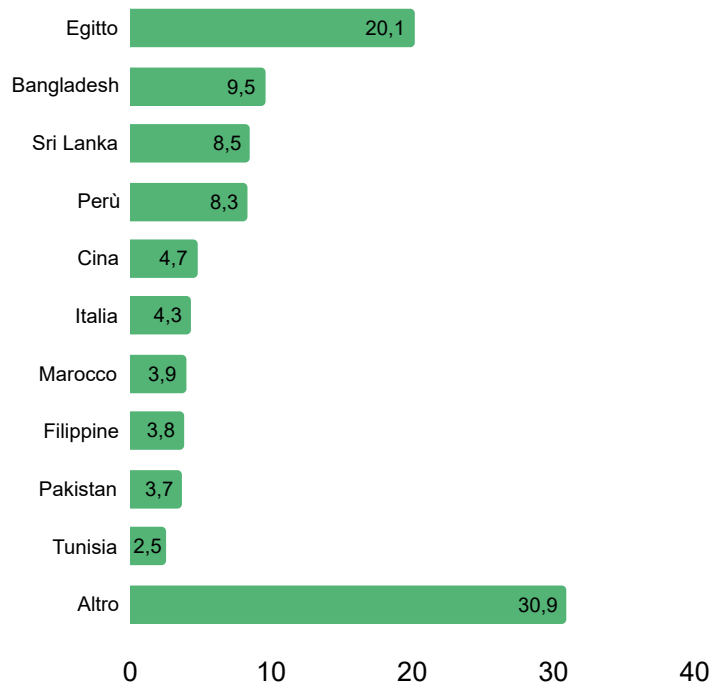
Fonte: portale SISA

L'età media dell'utenza si attesta a **42,5 anni**, dato che conferma il profilo di una popolazione relativamente giovane ma già inserita in percorsi di vita, lavoro e responsabilità familiari spesso complessi. Tale configurazione anagrafica riflette la natura multidimensionale dei bisogni intercettati dal Centro, che spaziano dalla tutela giuridica all'orientamento lavorativo, dall'accesso ai servizi territoriali ai percorsi di inclusione sociale.



Dal punto di vista delle provenienze nazionali, l'utenza del Milano Welcome Center riflette la composizione multiculturale della città di Milano e delle comunità migranti storicamente più radicate nel territorio urbano. Nel corso del 2025 il Centro **ha accolto persone provenienti da circa 120 diverse nazionalità**, evidenziando un elevato livello di eterogeneità culturale e linguistica e confermandosi come hub interculturale capace di rispondere a bisogni estremamente differenziati. La Figura 4.3.3 mostra che la **nazionalità maggiormente presente tra l'utenza è quella egiziana**, pari al **20,1%** dei beneficiari, seguita da Bangladesh (9,5%), Sri Lanka (8,5%), Perù (8,3%) e Cina (4,7%). Il quadro complessivo evidenzia in particolare la forte incidenza delle comunità provenienti dal Sud-Est asiatico e dal Sud America, accanto alla consolidata presenza delle comunità nordafricane, a conferma della pluralità dei percorsi migratori che caratterizzano il contesto milanese contemporaneo. Va inoltre segnalata **la presenza, seppur minoritaria, di cittadini italiani che si rivolgono al Centro per esigenze connesse a nuclei familiari misti o per accompagnare e supportare persone straniere appartenenti alla propria rete familiare o relazionale.**

Figura 4.3.3 - Distribuzione percentuale per nazionalità più frequenti dei beneficiari. Anno 2025



Fonte: portale SISA



Nel complesso, il profilo dei beneficiari evidenzia come il Milano Welcome Center operi in un contesto urbano caratterizzato da elevata complessità sociale e culturale, intercettando una popolazione giovane/adulta, multiculturale e portatrice di bisogni articolati.

4.4 Customer Satisfaction presso il Milano Welcome Center

Nel corso del 2025, il Milano Welcome Center ha realizzato **un'indagine di soddisfazione rivolta alle persone che accedono al Centro** con il supporto dell'Unità Centro supporto e qualità della Direzione Specialistica Citizen Experience del Comune di Milano.

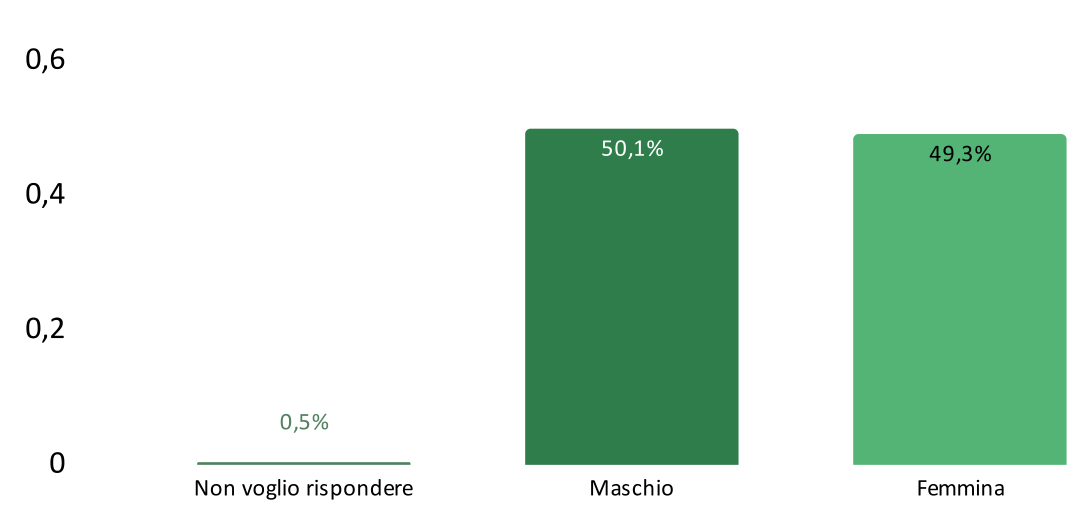
L'indagine è stata realizzata attraverso la **somministrazione di un questionario digitale multilingue, accessibile tramite QR Code**, dedicato ai beneficiari dei servizi rivolti alla cittadinanza. Per favorire la partecipazione e ridurre le barriere linguistiche, il questionario è stato reso disponibile in **sei lingue: arabo, cinese, francese, spagnolo, cingalese e bengalese.**

La rilevazione, condotta nel periodo compreso tra il 1° gennaio e il 31 dicembre 2025, ha raccolto **367 risposte** a fronte di oltre 6.300 utenti registrati nell'anno che hanno effettuato l'accesso fisico allo sportello, corrispondenti a un **tasso di partecipazione pari al 5,7%**. Tale dato, suscettibile di miglioramento nelle rilevazioni future, evidenzia un livello di adesione significativamente limitato, che impone cautela nell'interpretazione dei risultati. Nonostante i limiti del campione, i dati raccolti offrono indicazioni utili in merito all'esperienza degli utenti e alla qualità dei servizi erogati.

Con riferimento al profilo sociodemografico del campione, **la distribuzione per sesso dei rispondenti risulta sostanzialmente equilibrata**, con il 50,1% di rispondenti sesso maschile e il 49,3% di sesso femminile, come illustrato nella Figura sottostante.



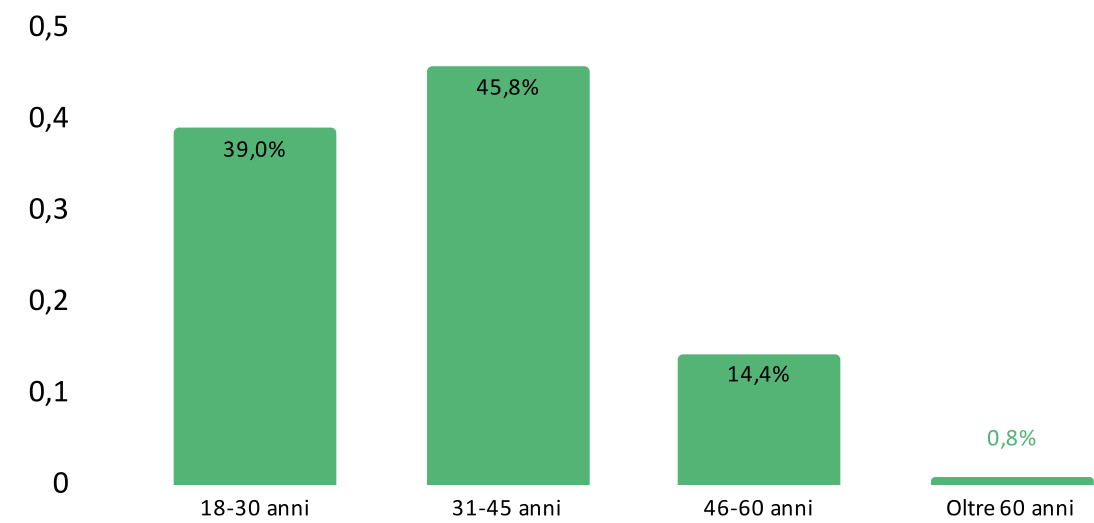
Figura 4.4.1 - Distribuzione del campione per sesso



Fonte: rilevazione Customer Satisfaction

Per quanto concerne la distribuzione per età, **la fascia maggiormente rappresentata è quella compresa tra 31 e 45 anni**, che raccoglie il 45,8% dei rispondenti; seguono coloro che rientrano nella fascia 18-30 anni (39%) e, infine, i rispondenti con età compresa tra i 46 e i 60 anni, che costituiscono il 14,4% del campione (Figura 4.4.2).

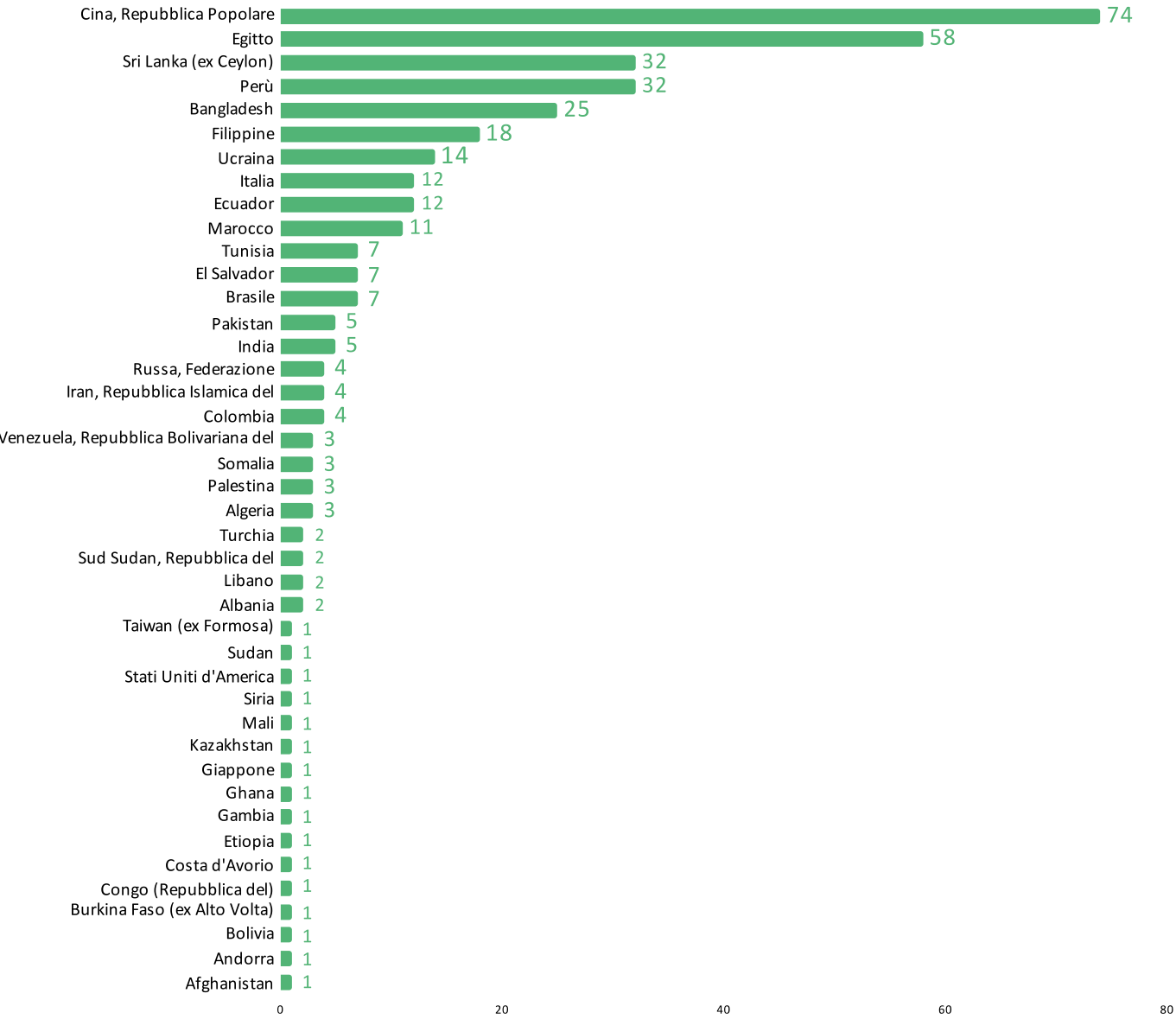
Figura 4.4.2 - Distribuzione del campione per fasce d'età



Fonte: rilevazione Customer Satisfaction

La maggior parte degli utenti che hanno risposto al questionario provengono dalla **Cina (20,2%), dall'Egitto (15,8%), dal Perù (8,7%), dallo Sri Lanka (8,7%)**, dal Bangladesh (6,8%) e dalle Filippine (4,9%). L'elenco completo delle nazionalità dei rispondenti, riportato nella Figura 4.4.3, evidenzia la capacità del Milano Welcome Center di intercettare una pluralità di comunità straniere presenti sul territorio milanese.

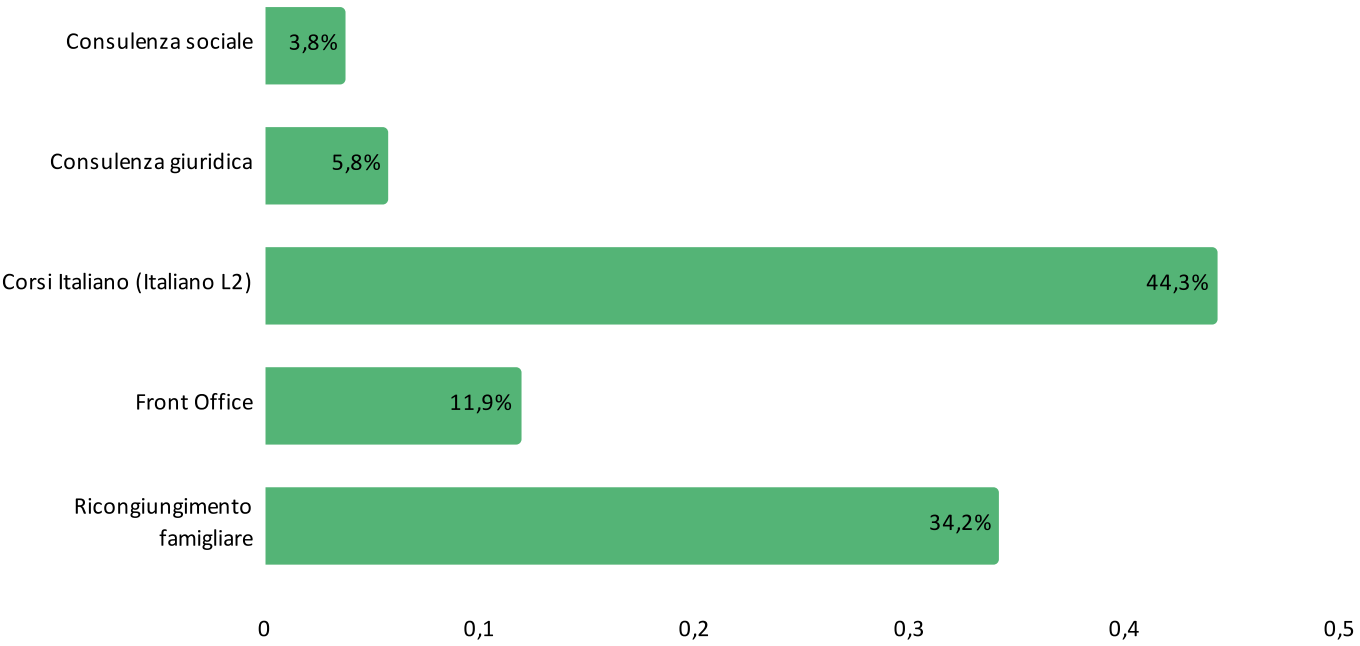
Figura 4.4.3 - Nazionalità del campione



Fonte: rilevazione Customer Satisfaction

Per quanto riguarda i servizi fruiti, emerge una forte concentrazione su alcune aree specifiche. In particolare, **quasi la metà degli utenti, il 44,3%, si è rivolto al Milano Welcome Center per il servizio relativo ai corsi di italiano**, evidenziando l'importanza dell'apprendimento linguistico come leva primaria di integrazione. A seguire, il **34,2% ha usufruito dei servizi per il ricongiungimento familiare**, l'**11,9% si è rivolto al Front Office**, mentre risultano **più marginali le consulenze giuridiche e sociali**, servizi a cui si sono rivolti rispettivamente il 5,8% e il 3,8% del campione.

Figura 4.4.4 - Servizi usufruiti dal campione



Fonte: rilevazione Customer Satisfaction

I risultati dell'indagine restituiscono un **quadro complessivamente positivo in merito alla valutazione dei servizi fruiti**: la quasi totalità del campione ha infatti espresso il **massimo livello di soddisfazione**, selezionando l'opzione "molto".

Con riferimento alla qualità delle informazioni erogate, **il 96,7% le ha giudicate complete, il 96,2% chiare e la stessa percentuale utili**. Pur tenendo conto del ridotto tasso di partecipazione, i risultati evidenziano la **capacità del Milano Welcome Center di rispondere efficacemente ai bisogni informativi degli utenti**, anche quando risultano complessi e articolati.

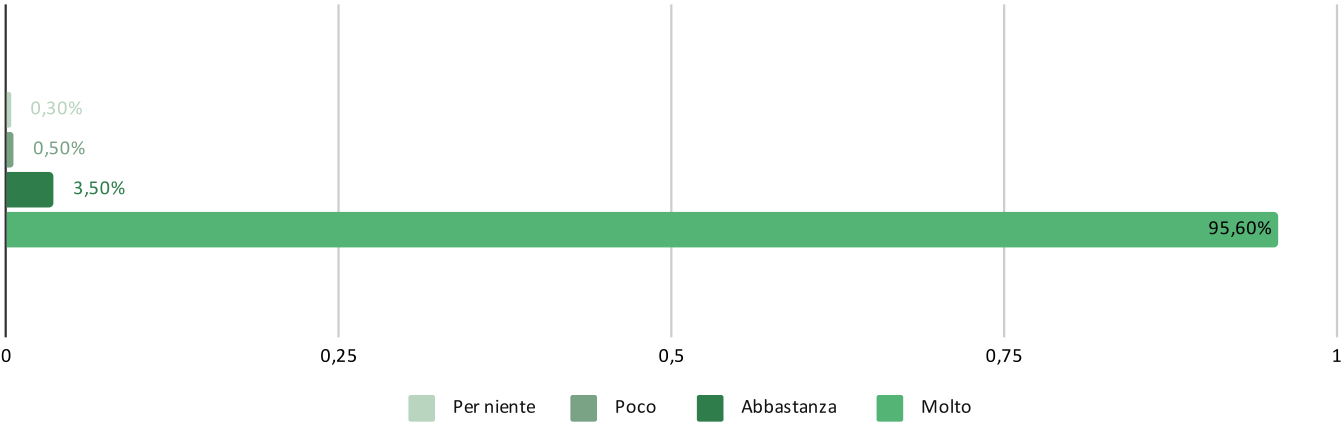
Particolarmente significativa è la valutazione relativa al trattamento ricevuto, in cui il **97,8% ha selezionato l'opzione "molto" per la domanda relativa alla cortesia con cui è stato trattato**. Similmente, la maggior parte degli utenti, il **96,5%, ha percepito un'elevata comprensione da parte degli operatori** in merito ai propri bisogni e alle proprie richieste, elemento che contribuisce a creare un clima di fiducia e supporto.

Anche gli spazi in cui sono avvenuti i colloqui sono stati valutati positivamente: **per il 96% del campione gli ambienti risultano molto accoglienti e per il 95,9% rispettosi della propria privacy**. Questi aspetti assumono particolare rilievo considerando la delicatezza delle situazioni trattate e la necessità di garantire contesti rispettosi e sicuri per l'utenza.

Nel complesso, si registra un'elevata soddisfazione del servizio offerto dal MWC tra gli utenti che hanno compilato il questionario: il 95,6% ha infatti selezionato l'opzione "molto" e **il 98,6% consiglierebbe il servizio a familiari e conoscenti**, così come si può osservare nelle Figure 4.4.5 e 4.4.6 riportate di seguito.

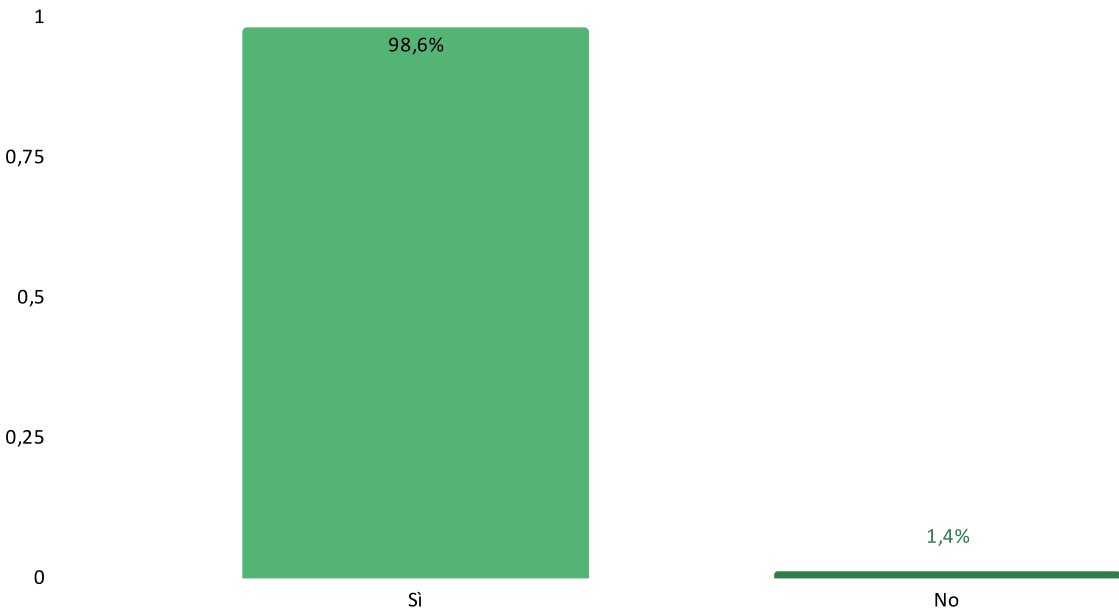
Quest'ultimo dato rappresenta un indicatore chiave di fiducia e reputazione del servizio, evidenziando come l'esperienza positiva vissuta dai rispondenti si traduca in una forte propensione al passaparola.

Figura 4.4.5 - Soddisfazione complessiva del campione del servizio



Fonte: rilevazione Customer Satisfaction

Figura 4.4.6 - Propensione a consigliare il Centro servizi del Milano Welcome Center



Fonte: rilevazione Customer Satisfaction

Nel complesso, i risultati della rilevazione **confermano la qualità dei servizi erogati dal Milano Welcome Center e la loro capacità di rispondere in modo efficace, inclusivo e rispettoso ai bisogni** di un'utenza caratterizzata da marcata eterogeneità culturale e linguistica, nonché portatrice di molteplici esigenze. Accanto a questi punti di forza, come già sottolineato, **emerge tuttavia la necessità di rafforzare ulteriormente il coinvolgimento degli utenti nella rilevazione della soddisfazione**, individuando modalità più efficaci di diffusione del questionario. Un maggior coinvolgimento consentirebbe di disporre di dati maggiormente rappresentativi, utili sia a orientare le politiche di sviluppo del servizio, sia a sostenerne il miglioramento. In conclusione, il Milano Welcome Center si configura come un **servizio altamente apprezzato, capace di coniugare efficacia operativa e qualità relazionale**. Il mantenimento di elevati standard qualitativi, unito a un costante ascolto dell'utenza, costituisce la base per consolidare ulteriormente il ruolo del Milano Welcome Center nell'ambito del sistema dei servizi cittadini.

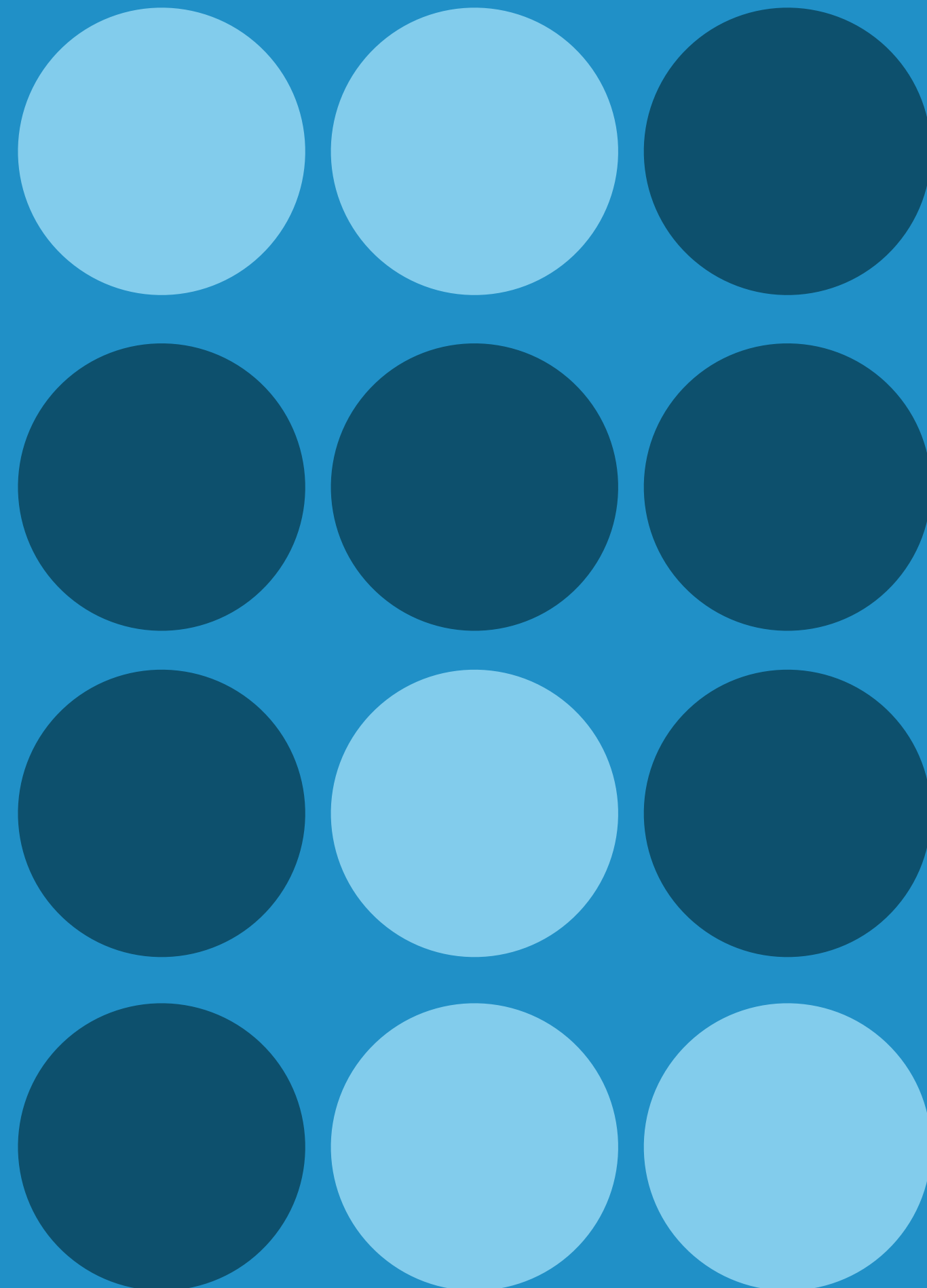
PARTE 2

I servizi trasversali

PARTE 2



L'apprendimento della lingua italiana L2



5.1 La conoscenza della lingua italiana nei processi di integrazione e cittadinanza

L'apprendimento della lingua italiana da parte delle persone straniere - italiano come seconda lingua, o L2 - è un passaggio fondamentale per favorire un inserimento stabile nella società italiana.

Conoscere la lingua permette infatti di accedere ai servizi, partecipare alla vita quotidiana e costruire un percorso di piena cittadinanza e inclusione.

Negli ultimi anni, la normativa italiana ha rafforzato il legame tra conoscenza della lingua e diritti di soggiorno e cittadinanza.

Dal 2010 è richiesto il livello A2 di italiano per ottenere il permesso di soggiorno di lungo periodo e dal 2018 è richiesto il livello B1 per poter richiedere la cittadinanza italiana.

Anche nel sistema di accoglienza e integrazione la formazione linguistica è considerata un elemento centrale dei processi di integrazione. Le norme più recenti prevedono che gli enti locali che vogliano partecipare ai bandi di finanziamento del Fondo Nazionale per le Politiche e i Servizi dell'Asilo e per i minori stranieri non accompagnati **debbono garantire l'accesso e la frequenza ai corsi di apprendimento della lingua italiana**, assicurando almeno 15 ore settimanali di formazione linguistica, con il rilascio di una certificazione o attestazione finale.

Il Piano nazionale per l'integrazione dei titolari di protezione internazionale sottolinea che **imparare l'italiano è allo stesso tempo un diritto e un dovere**. La conoscenza della lingua è vista come una condizione essenziale per costruire un reale percorso di inclusione sociale, facilitare i rapporti con la comunità locale e favorire l'accesso al lavoro e ai servizi.

Analogamente, nel Manuale operativo per l'attivazione e la gestione dei servizi di accoglienza integrata del SAI si evidenzia come una conoscenza insufficiente della lingua rappresenti un ostacolo significativo alla vita quotidiana e come, al contrario, imparare l'italiano permetta alle persone di comunicare, comprendere maggiormente il nuovo contesto in cui sono inserite e partecipare attivamente alla vita della comunità.

La conoscenza della lingua è inoltre la base non soltanto per accedere a opportunità in ambito formativo e lavorativo, ma anche per **migliorare**

il benessere complessivo della persona e il suo percorso di autonomia.

Per rafforzare il ruolo centrale dell'apprendimento linguistico nei percorsi di inclusione, negli ultimi anni sono stati sviluppati anche **approcci didattici innovativi attenti ai bisogni delle persone più vulnerabili**.

In questa direzione, ad esempio, si inserisce l'approccio cosiddetto **Healing Classroom**, proposto nel corso del 2025 da International Rescue Committee Italia attraverso un percorso formativo rivolto alle scuole del territorio. Questo metodo è pensato in particolare per persone in condizioni di vulnerabilità, secondo la definizione adottata dall'Unione Europea nel 2020, e mira a **creare un ambiente di apprendimento più accogliente, sicuro e attento ai bisogni individuali**. L'utilizzo di metodologie sperimentali, laboratoriali e partecipative risulta particolarmente efficace **per accrescere la motivazione** che è un fattore decisivo per l'apprendimento di una lingua straniera in età adulta, in particolare per coloro che non hanno avuto un percorso scolastico regolare nel Paese di origine. Una forte motivazione personale può incidere in modo significativo sulla partecipazione attiva e sul successo del percorso di apprendimento.

Accanto all'innovazione dei metodi didattici, un ulteriore elemento centrale riguarda la **necessità di monitorare i percorsi di apprendimento della lingua** attraverso strumenti specifici che permettano di seguire i progressi delle persone nel corso del tempo. Questa esigenza è stata raccolta negli ultimi anni dalle équipe del **SAI della Città di Milano**, che stanno sviluppando modalità sempre più strutturate di rilevazione.

In particolare, il monitoraggio della frequenza ai corsi di italiano delle persone accolte avviene attraverso l'utilizzo di un gestionale interno che permette di registrare e aggiornare in modo continuo le informazioni sui percorsi formativi e sulle eventuali attestazioni, rendendole disponibili a tutti gli operatori e le operatrici coinvolti nella presa in carico e accompagnamento della persona.

Inoltre, a livello di sistema, all'interno della co-progettazione unitaria, la valutazione dell'adeguatezza e dell'efficacia dell'offerta di corsi di apprendimento della lingua italiana è oggetto di confronto costante tra le équipe multidisciplinari delle tre Aree di intervento del progetto unitario (Area 1, 2 e 3).

I momenti periodici di coordinamento e il lavoro del tavolo di coordinamento tematico dedicati a L2 favoriscono uno **scambio continuo di informazioni e una lettura condivisa dei bisogni**, delle evoluzioni e dei progressi delle persone accolte, offrendo al tempo stesso spunti utili per implementare servizi esistenti

o orientare nuove progettazioni.

Oltre all'utilizzo di metodologie partecipative e al monitoraggio dei corsi di italiano, un altro fattore strategico riguarda **la qualità dell'ambiente di apprendimento linguistico**.

È fondamentale che i contesti di apprendimento rappresentino spazi sicuri e accoglienti in grado di offrire alle persone un ambiente diverso dalla complessità e dalle difficoltà della vita quotidiana.

Le scuole di italiano, in questo senso, non sono solo luoghi dedicati alla formazione linguistica, ma anche - e soprattutto - **spazi di relazione, ascolto, socializzazione e primo orientamento ai servizi e al territorio**.

Dal 2014, il Comune di Milano ha individuato **la promozione dell'apprendimento della lingua italiana come ambito strategico delle proprie politiche rivolte ai cittadini non comunitari**, riconoscendo al tempo stesso il valore del supporto della rete delle scuole di italiano presenti sul territorio.

Tale rete si distingue per ampiezza, diversificazione e capacità non solo di offrire percorsi di insegnamento, ma anche di intercettare bisogni sociali e dinamiche emergenti della città.

Con questa visione e da più di dieci anni, l'Amministrazione comunale investe con continuità sul tema della lingua italiana L2, considerandola un elemento fondamentale per costruire percorsi di integrazione stabili e duraturi, che riguardano non solo la singola persona ma anche il nucleo familiare nel suo insieme.

In questo percorso si inserisce un primo importante intervento di sistematizzazione dell'offerta formativa cittadina: **nel 2014, grazie a un finanziamento del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali è stato sviluppato il sito Milano.italianostranieri**: un'azione innovativa che ha permesso di raccogliere e rendere accessibile in modo organico il patrimonio dei corsi di italiano L2 presenti a Milano, facilitando l'orientamento delle persone straniere e migliorando l'incontro tra domanda e offerta formativa. Questa prima esperienza è oggi evoluta nel **portale WeMi del Comune di Milano, che ha sviluppato nel 2025 una sezione dedicata proprio alle scuole di italiano presenti a Milano**.

Nel 2015 il Comune di Milano ha istituito **la rete degli attori sociali che promuovono l'inclusione e l'integrazione**, che ha riunito **104 enti** attivi sul territorio.

All'interno di questa rete è stato attivato un tavolo specifico dedicato all'apprendimento dell'italiano L2, composto da **36 scuole**, con l'obiettivo di avviare un primo processo di modellizzazione di un intervento integrato per l'insegnamento della lingua italiana.

A partire da questa esperienza, negli anni successivi sono stati sviluppati diversi progetti, finanziati inizialmente attraverso il **Fondo Europeo per l'Integrazione (FEI) e successivamente dal Fondo Asilo Migrazione e Integrazione (FAMI)**.

Questi percorsi, realizzati in collaborazione con enti esperti di progettazione e didattica L2, come Codici e Fondazione ISMU, hanno rappresentato importanti occasioni di confronto e crescita, sia qualitativa, sia quantitativa, tra scuole pubbliche e realtà del Terzo Settore impegnate sul territorio.

L'obiettivo di rendere l'offerta linguistica sempre più integrata e coerente con i bisogni delle persone migranti, insieme alla consapevolezza dell'importanza di garantire un punto di accesso sia fisico, sia digitale per facilitare l'incontro tra domanda e offerta, hanno reso evidente **la necessità di rafforzare il ruolo di governance e coordinamento cittadino degli interventi**. In questa direzione, **nel 2021, è stato istituito il Servizio di Apprendimento della lingua italiana L2**, all'interno del **Centro Servizi WeMi Inclusione**, precursore del Milano Welcome Center, con la funzione di orientare, coordinare e valorizzare l'offerta formativa cittadina.

Questo processo di consolidamento istituzionale ha trovato il suo naturale compimento nell'ulteriore evoluzione avvenuta nel 2024, quando **il Servizio è stato ampliato ed è confluito nel MWC**, anche **grazie al finanziamento del progetto regionale "Conoscere per integrarsi ed. 2"**, sostenuto dal FAMI, e da altri finanziamenti legati al SAI.

5.2 Servizio di apprendimento della lingua italiana L2 e coordinamento tematico L2

Oggi il **Servizio di Apprendimento della lingua italiana L2 opera all'interno del Milano Welcome Center** ed è rivolto a cittadini stranieri.

La collocazione all'interno del MWC, caratterizzato da un approccio multidisciplinare, consente una lettura integrata dei bisogni della persona: in un unico luogo i cittadini possono accedere gratuitamente ai servizi e alle informazioni utili per diversi aspetti del proprio percorso di inclusione sociale.

L'attività si sviluppa principalmente a partire da richieste intercettate dal Front Office e dal servizio specialistico del Ricongiungimento Familiare, che rappresentano i principali canali di accesso.

Le tutor linguistiche **conducono quotidianamente colloqui di orientamento sia con gli utenti che accedono spontaneamente, sia con le persone che accedono tramite appuntamento.**

Durante questi incontri vengono fornite informazioni immediate oppure, nei casi più complessi, vengono effettuati approfondimenti e ricerche mirate.

Il supporto offerto è individuale e personalizzato e viene costruito sulla base di **elementi raccolti durante il colloquio**, quali il livello di conoscenza dell'italiano, il grado di autonomia sul territorio, e le eventuali esigenze personali o familiari.

Il lavoro delle tutor si fonda su un ascolto attivo e competente, volto non solo a mappare le competenze e i bisogni, ma anche a **valorizzare l'apprendimento dell'italiano come strumento fondamentale per l'autonomia, l'accesso ai servizi e la partecipazione alla vita sociale.**

Le persone vengono accompagnate nella scelta dei percorsi formativi più adatti all'interno di un'offerta formativa ampia e diversificata.

Un ulteriore elemento centrale dell'attività è il **dialogo costante con le scuole del territorio**; questa collaborazione permette di mantenere aggiornata la mappatura dei corsi disponibili e di supportare gli istituti con attività di confronto e formazione, monitorando al contempo l'effettiva partecipazione degli utenti ai percorsi didattici. Nel corso degli anni il Servizio ha conosciuto un **progressivo rafforzamento e una crescente diversificazione delle competenze interne.**

Nel 2025 il **gruppo di lavoro**, coordinato congiuntamente da un'assistente sociale del Comune di Milano e da una referente di un ente del Terzo Settore, **era composto da cinque tutor**, impiegati full-time e part-time. Le figure erano dedicate rispettivamente **ai beneficiari adulti del SAI (2 tutor), ai MSNA (1 tutor) e alle persone migranti presenti sul territorio (3 tutor).**

Per favorire il matching tra domanda e offerta di corsi L2, il Servizio mette a disposizione diversi strumenti di orientamento. Utenti e cittadinanza possono consultare il **portale del Comune di Milano WeMi, sezione dedicata ai corsi di italiano e la mappa dei luoghi di accoglienza**, realizzata in collaborazione con l'équipe di network manager. A supporto del lavoro interno, il Servizio dispone inoltre di un **database contenente circa 130 enti** che erogano corsi L2 a Milano e nell'hinterland.

Nel corso del 2025 sono state inoltre introdotte **metodologie innovative** rivolte a coloro che, per condizioni di vulnerabilità o difficoltà organizzative, non riescono ad accedere ai percorsi formativi tradizionali. Tra queste vi sono **strumenti e materiali didattici per lo studio autonomo, come app, canali video, e cicli brevi di lezioni di italiano L2, organizzati spesso presso il MWC.**

Accanto all'attività ordinaria, il Servizio partecipa al **Coordinamento tematico Autonomie dedicato all'ambito dell'Italiano L2**, composto da **scuole e da enti del Terzo Settore coinvolti nell'Area 3** della co-progettazione e attivi su queste tematiche.

Il coordinamento ha dato vita a un **Tavolo di lavoro** guidato da due facilitatori - uno espresso dall'Amministrazione comunale e uno dal Terzo Settore - che si riunisce periodicamente e coinvolge le scuole partner del progetto **"Italiano secondo me"**, una rappresentanza della rete **Scuole Senza Permesso, Fondazione IBVA** e alcune **scuole parrocchiali della rete Pastorale Migranti.**

Tra le **priorità individuate per il 2026**, emerge il rafforzamento della rete territoriale attraverso **una collaborazione più strutturata con CPIA, scuole e Municipi**, con l'obiettivo di migliorare l'**intercettazione dei bisogni linguistici** e favorire l'accesso ai percorsi formativi e il **riconoscimento di attestazioni** tra ETS e CPIA. Centrale è inoltre la proposta di andare verso la definizione di un **Protocollo interdirezionale e interistituzionale tra Comune di Milano, Ufficio Scolastico Territoriale e CPIA** per sostenere in particolare minori, donne e utenti con livelli pre-A1, favorendo un dialogo tra la scuola e la famiglia e la partecipazione alla vita sociale.

La Rete delle Scuole di Italiano

A Milano esiste una rete ampia e articolata di realtà che, da molti anni, si impegnano nell'insegnamento della lingua italiana a persone straniere che vivono, lavorano o studiano in città. Si tratta di un patrimonio educativo e sociale diffuso, costruito grazie alla collaborazione tra istituzioni pubbliche, enti del Terzo Settore, associazioni, volontariato e realtà territoriali.

Il primo nucleo della Rete delle Scuole di Italiano nasce nel 2014, a partire dal sito dedicato alla mappatura dei corsi di italiano per persone straniere presenti sul territorio milanese. Nel tempo, la rete si è progressivamente ampliata e consolidata, trovando un ulteriore impulso **dal 2021 con l'avvio del servizio di Apprendimento della lingua Italiana**.

Questo servizio, nato all'interno di **WeMi Inclusione** (lo spin off di quello che sarebbe poi diventato nel 2024 il Milano Welcome Center), ha rafforzato il raccordo tra domanda e offerta di formazione linguistica e ha favorito un coordinamento più stabile tra i diversi soggetti coinvolti. Oggi la Rete delle Scuole di Italiano mappata dal Milano Welcome Center **comprende oltre 160 organizzazioni attive a Milano e nei comuni dell'hinterland**. Ne fanno parte realtà molto diverse tra loro per natura, dimensioni e modalità di intervento.

Tra queste: **i CPIA di Milano e dei comuni limitrofi; le scuole e i percorsi di formazione linguistica promossi dal Comune di Milano attraverso FormaMI; enti del Terzo Settore** che affiancano ai corsi di italiano attività educative, sociali e di accompagnamento; **associazioni specializzate nell'insegnamento linguistico; gruppi di volontariato; la rete delle scuole parrocchiali; i corsi promossi dai Centri Milano Donna e quelli organizzati presso le Biblioteche di Milano**.

La Rete svolge una duplice funzione. Da un lato rappresenta uno **strumento concreto per facilitare l'incontro tra persone che desiderano apprendere l'italiano e le opportunità formative disponibili sul territorio**, offrendo informazioni accessibili, orientamento e accompagnamento ai servizi; dall'altro è uno **spazio**

strutturato e stabile di confronto tra l'Amministrazione comunale e le realtà territoriali, utile a far emergere bisogni, criticità e proposte legate ai percorsi di inclusione linguistica e sociale della cittadinanza migrante.

Nel corso degli anni si è consolidata una collaborazione fondata sulla reciproca disponibilità e sul riconoscimento delle rispettive competenze. Le scuole della Rete hanno dimostrato **forte capacità di adattamento e notevole flessibilità organizzativa**, garantendo continuità nell'offerta formativa durante tutto l'anno e rispondendo a bisogni linguistici molto diversificati delle persone coinvolte.

Parallelamente, il Milano Welcome Center si è affermato come **punto di riferimento cittadino**: intercetta i bisogni delle persone straniere, le orienta verso i percorsi più adeguati e valorizza il lavoro delle scuole presenti sul territorio.

Il dialogo rappresenta uno degli elementi costitutivi della Rete, come dimostrato anche dal percorso di co-progettazione sviluppato nel 2025, che ha rilanciato il **Tavolo cittadino delle Scuole di Italiano quale luogo di confronto, scambio di esperienze e costruzione condivisa di nuove proposte**. Durante questi momenti sono emerse alcune **esigenze prioritarie**, tra cui **la disponibilità di spazi adeguati per lo svolgimento dei corsi, il rafforzamento delle opportunità formative per docenti e il sostegno a campagne di sensibilizzazione e reclutamento di volontari**. Una prima risposta a tali bisogni è stata avviata attraverso **l'organizzazione di percorsi formativi, in presenza e online, rivolti ai docenti delle scuole della Rete**. Le attività sono state promosse da enti del Terzo Settore coinvolti nella co-progettazione e da partner del progetto **"233-Osservatorio nazionale dei Piani regionali"**, sostenuto dal FAMI e coordinato dalla Società Dante Alighieri, storica istituzione culturale impegnata nella diffusione della lingua e della cultura italiana nel mondo. Parallelamente a questo impegno sul piano formativo, l'attenzione si è rivolta anche **all'analisi dei risultati sul territorio**: proprio sulla realtà delle scuole di italiano per persone straniere a Milano si è concentrato il progetto di ricerca coordinato dal **Professor Maurizio Ambrosini dell'Università degli Studi di Milano**, realizzato in collaborazione con la **Rete delle Scuole Senza Permesso. La ricerca**, i cui esiti saranno presto disponibili in un report pubblico, **evidenzia progressi significativi nell'acquisizione della lingua italiana**, anche tra persone con livelli di scolarizzazione di base molto bassi, a conferma dell'efficacia di approcci didattici diversificati e spesso sperimentali adottati dalle scuole.

Lo studio sottolinea come l'apprendimento dell'italiano rappresenti un elemento chiave nei percorsi di integrazione: non solo migliora le opportunità di accesso al lavoro, ma contribuisce anche a una maggiore comprensione del funzionamento dei servizi, dell'educazione civica e dei diritti individuali.

In questo senso, **la lingua si conferma un fattore centrale non soltanto di inclusione lavorativa, ma più in generale di partecipazione consapevole alla vita sociale e civica del Paese.**

Un dato particolarmente interessante emerso dalla ricerca riguarda le difficoltà incontrate nel processo di apprendimento: non tanto legate all'apprendimento della lingua italiana in sé, quanto alla **limitata possibilità di praticarla nella vita quotidiana.**

Questo elemento evidenzia **l'importanza di rafforzare le occasioni di utilizzo dell'italiano in contesti reali e di interazione**, rappresentando una possibile area di attenzione per le équipe multidisciplinari che nei diversi servizi per la protezione internazionale e l'inclusione si rapportano con le persone accolte, rifugiate, migranti, o neoarrivate.

Il servizio di apprendimento della lingua italiana del Milano Welcome Center assicura un monitoraggio costante della Rete attraverso strumenti interni. Parallelamente, la mappatura dell'offerta formativa viene aggiornata in modo dinamico e continuativo sul portale comunale WeMi del Comune, in cui le scuole possono pubblicare i propri corsi, offrendo un supporto concreto sia ai cittadini stranieri, sia ai servizi che li accompagnano.

5.3 Esperienze dei corsi di italiano degli ospiti SAI e MSNA

Dal 2024, nell'ambito del sistema di co-progettazione attualmente in corso, è stata avviata una **nuova modalità di organizzazione dei corsi di italiano rivolti alle persone adulte accolte nel SAI.**

In linea con quanto definito dal Decreto del Ministero dell'Interno del 2019, il sistema prevede un percorso strutturato articolato in diverse fasi. La prima riguarda l'**assessment iniziale**, cioè un colloquio di valutazione svolto nelle prime fasi dell'accoglienza per individuare i bisogni linguistici della persona. Segue poi **l'orientamento verso i corsi di italiano presenti sul territorio e il monitoraggio dei percorsi formativi**, realizzato in stretta collaborazione tra operatori e operatrici delle équipe multidisciplinari di Area 1 e Area 2.

A supporto di questo sistema viene inoltre utilizzato un **budget dedicato**, messo a disposizione dall'Area 2, per rispondere ai bisogni linguistici delle persone accolte in modo integrato e complementare rispetto all'offerta ordinaria del territorio.

Il modello prevede anche una **valutazione finale del livello di conoscenza della lingua italiana al termine del percorso di accoglienza**, un aspetto che risulta tuttora complesso da presidiare in modo sistematico.

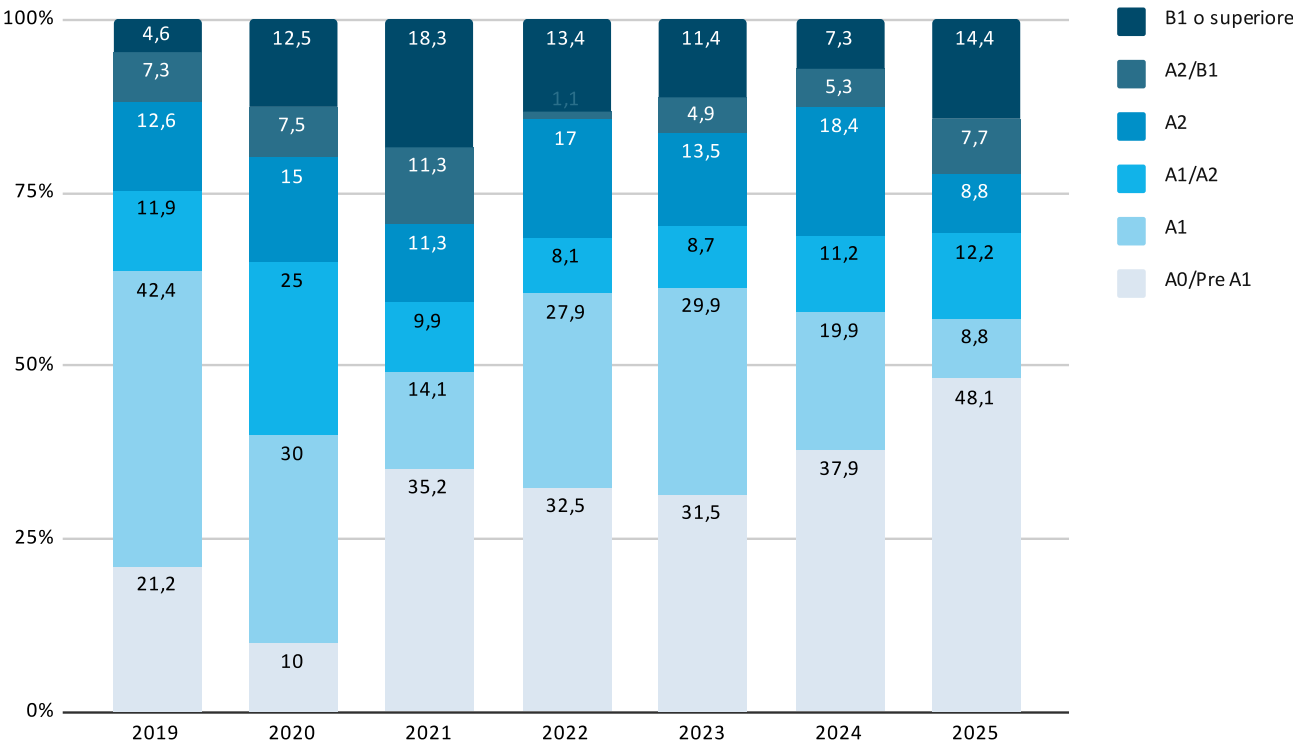
Nel 2025 le attività di orientamento e accompagnamento linguistico sono state seguite da **due tutor linguistici**, per un totale complessivo di 38 ore settimanali. In questo contesto, la stretta collaborazione tra le équipe delle diverse aree progettuali rappresenta un elemento fondamentale per sostenere la continuità e il buon andamento dei percorsi formativi. Permangono tuttavia **alcune criticità**, legate soprattutto alle **condizioni di vulnerabilità delle persone accolte, alla difficoltà di conciliare i tempi di formazione e lavoro e ai bassi livelli di scolarizzazione di partenza**, che possono rendere particolarmente complesso l'apprendimento linguistico in età adulta. L'offerta formativa del territorio milanese si fonda in particolare sul ruolo del **CPIA 5 di Milano**, che attraverso sette sedi propone percorsi di alfabetizzazione linguistica rivolti a persone che hanno più di 16 anni, prevalentemente per i **livelli A1 e A2**, oltre che percorsi per il conseguimento dell'ex licenza media e del biennio delle scuole secondarie di II grado. I corsi di livello **Pre A1 e B1** sono invece sostenuti principalmente attraverso il progetto **"Italiano Secondo Me"**.

finanziato dal FAMI.

La figura 5.3.1 riporta la **distribuzione percentuale del livello di italiano all'ingresso**, suddiviso per anno, dal 2019 al 2025, tra gli ospiti del SAI. Nel 2025 risulta **massima la quota di beneficiari il cui livello di conoscenza dell'italiano all'ingresso non arriva al livello A1** (48,1%). Allo stesso tempo, rispetto al 2024, è **quasi raddoppiata la quota di beneficiari con un B1 o superiore** (14,4 vs. 7,3%, interrompendo, così, il trend in calo iniziato dal 2022).

Per gli ospiti dimessi nel corso del 2025 è stato messo a confronto il livello di italiano all'uscita e quello all'ingresso (Tabella 5.3.1): **il 69,9% risulta aver migliorato il proprio livello di italiano durante l'accoglienza** (nel 2024 era il 74,8%), percentuale che sfiora il 90% tra chi all'ingresso aveva un livello A1 o A1/A2.

Figura 5.3.1 - Livello di italiano all'ingresso tra gli ospiti con almeno 6 anni del progetto SAI - Ingressi 2019 - 2025



Fonte: file Excel condiviso, gestionale Inclusione Milano

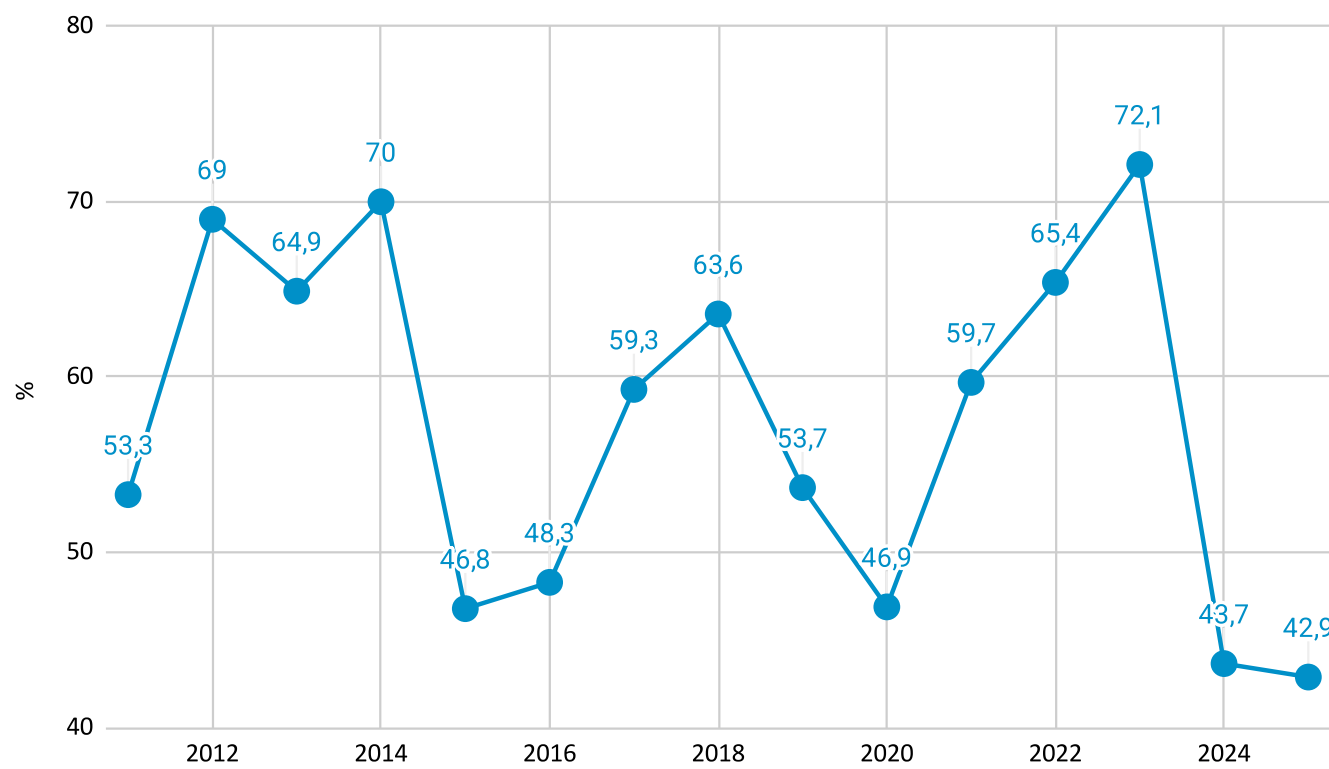
Tabella 5.3.1 - Livello di italiano all'ingresso e all'uscita dal progetto SAI tra gli ospiti con almeno 6 anni - 2025

Etichette di riga	A0/PRE-A1	A1	A1/A2	A2	A2/B1	B1	B1/B2	B2	B2/C1	C1	C2	Totale rilevati	Nr ospiti migliorati di livello	%
A0/PRE-A1	15	12	6	6	4	1	0	1		0	0	45	30	66,7
A1	2	1	4	11	1	3	1					23	20	87
A1/A2	0		1	5	4							10	9	90
A2	0	1	2	6	4	5	5			1		24	15	62,5
A2/B1	0				1	1						2	1	50
B1	0			2	2	2	5	5			1	17	11	64,7
B1/B2	0											0	0	0
B2	0						1	1				2	0	0
Totale complessivo	17	14	13	30	16	12	12	7	0	1	1	123	86	69,9

Fonte: file Excel condiviso, gestionale Inclusione Milano

Rimane sostanzialmente **stabile la percentuale di beneficiari che hanno frequentato un corso di italiano** (il 42,9%; Figura 5.3.2), sebbene il confronto tra risultati derivanti da fonti diverse impone cautela nell'interpretazione dei risultati. Le percentuali rilevate nel 2024 e nel 2025 potrebbero, infatti, risultare inferiori rispetto agli anni precedenti a causa di una minore completezza nella compilazione del Gestionale rispetto alle precedenti fonti di rilevazione dati, con una conseguente possibile sottostima della frequenza dei corsi di italiano.

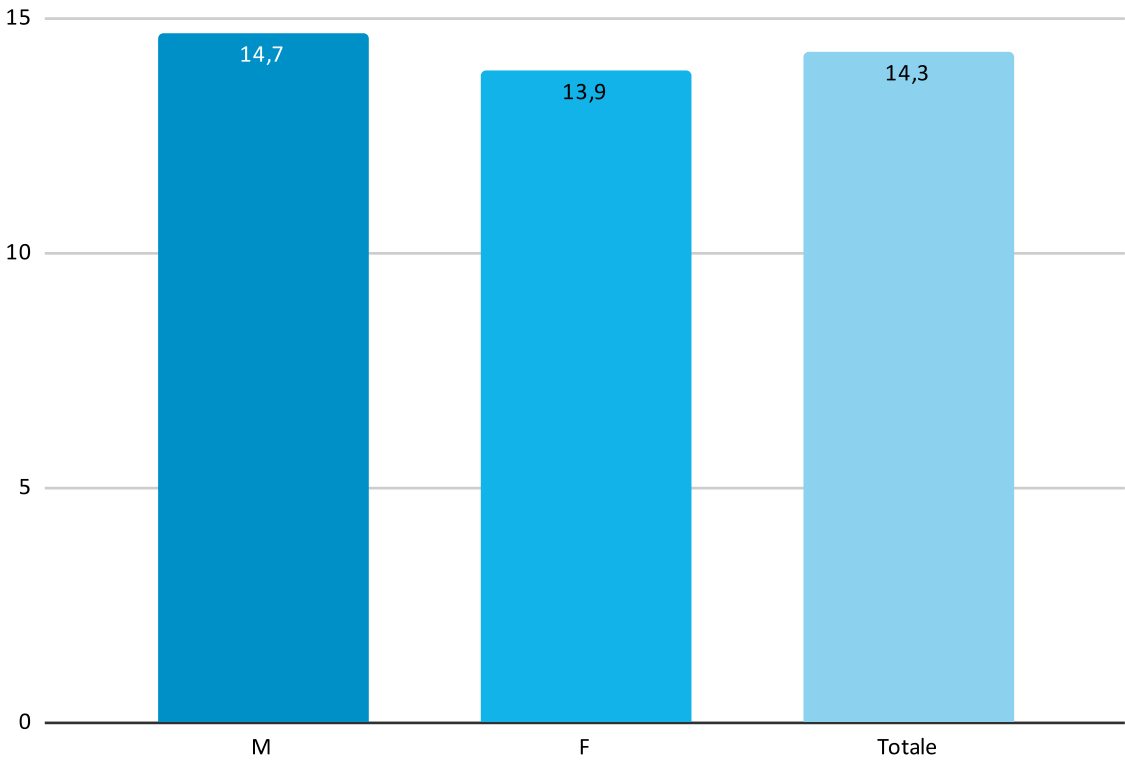
Figura 5.3.2 – Percentuale utenti SAI con almeno 6 anni che hanno frequentato un corso di italiano – 2011-2025



Fonte: Relazione servizio centrale progetto SAI, file Excel condiviso, Gestionale Inclusione Milano

La figura 5.3.3 riporta la percentuale di utenti SAI con **almeno 15 anni** per i quali è stato attivato un **tutoring per servizi all'orientamento L2**. La quota è molto simile tra maschi (14,7%) e femmine (13,9%).

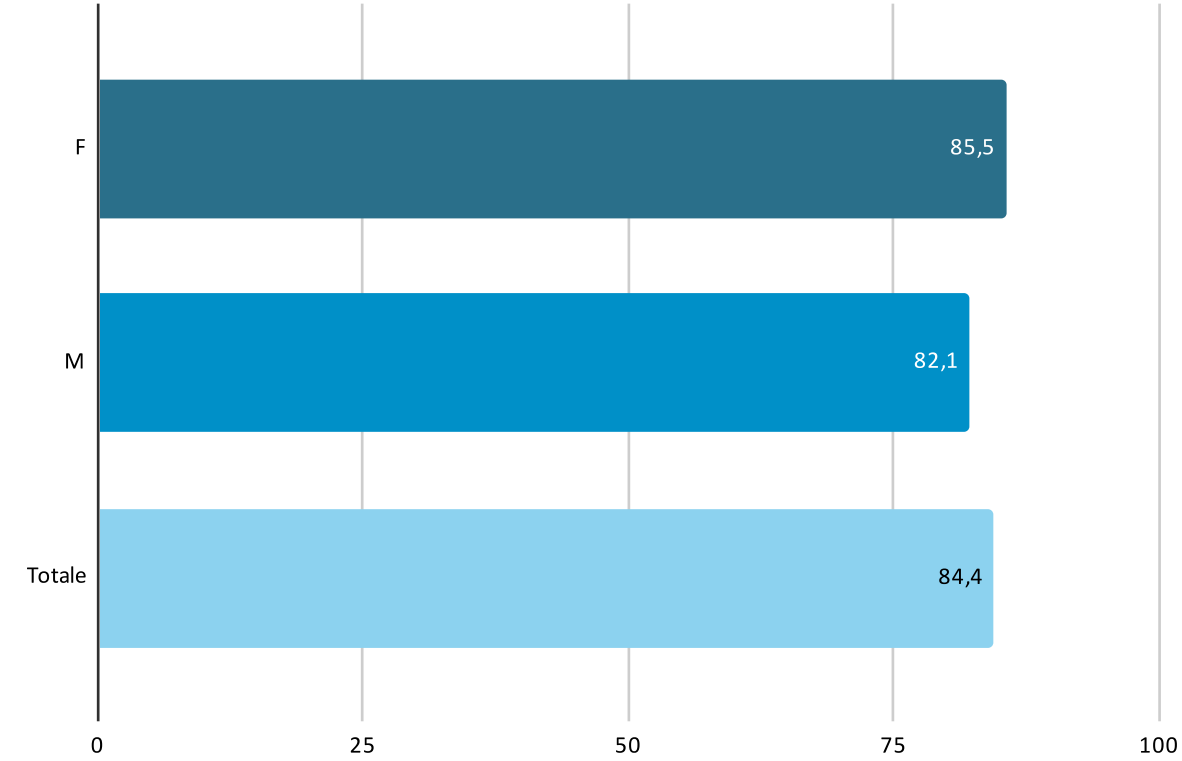
Figura 5.3.3 – Percentuale beneficiari SAI con almeno 15 anni per i quali è stato attivato un tutoring per servizi all'orientamento L2 – 2025



Fonte: Gestionale Inclusione Milano

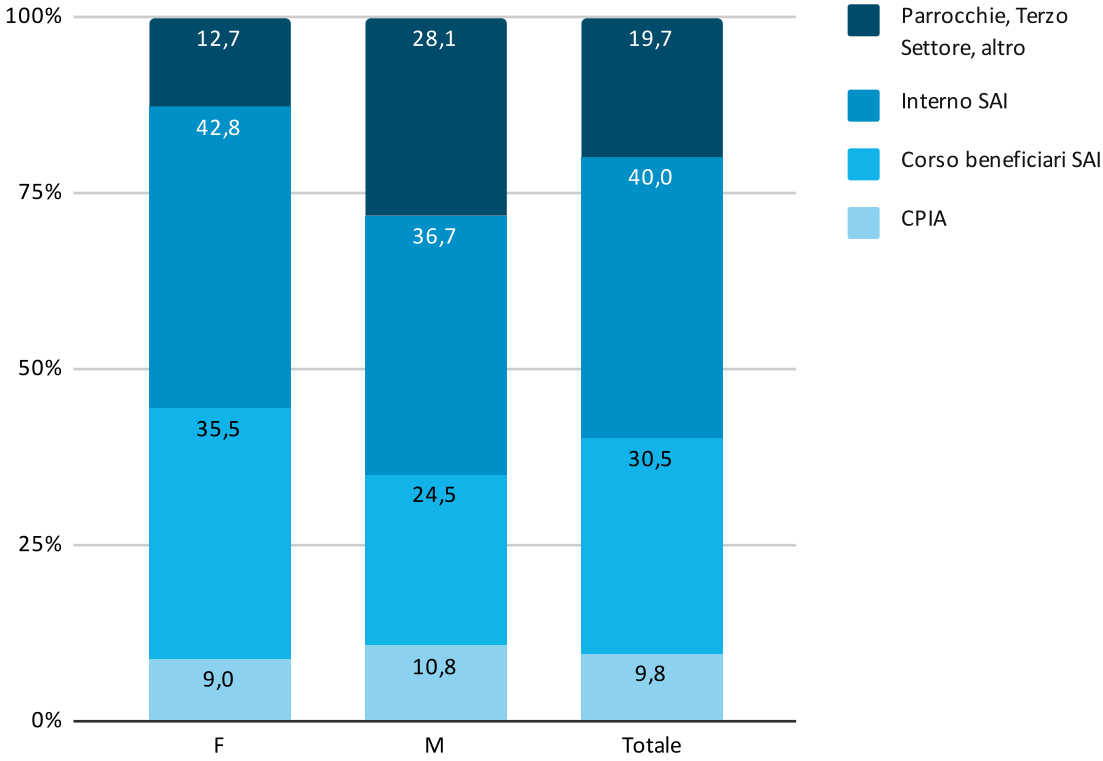
La figura successiva riporta le percentuali di corsi di italiano conclusi nel 2025 frequentati con continuità, in cui è stata operata sempre una stratificazione per genere. L'84,4% dei corsi sono stati seguiti con continuità, e la percentuale sale all'85,5% nel caso dei corsi frequentati dalle beneficiarie.

Figura 5.3.4 – Percentuale di corsi di italiano frequentati con continuità dagli iscritti per sesso – Corsi conclusi nel 2025



Fonte: Gestionale Inclusione Milano

Figura 5.3.5 – Distribuzione percentuale dei corsi per tipologia e sesso – Corsi avviati nel 2025

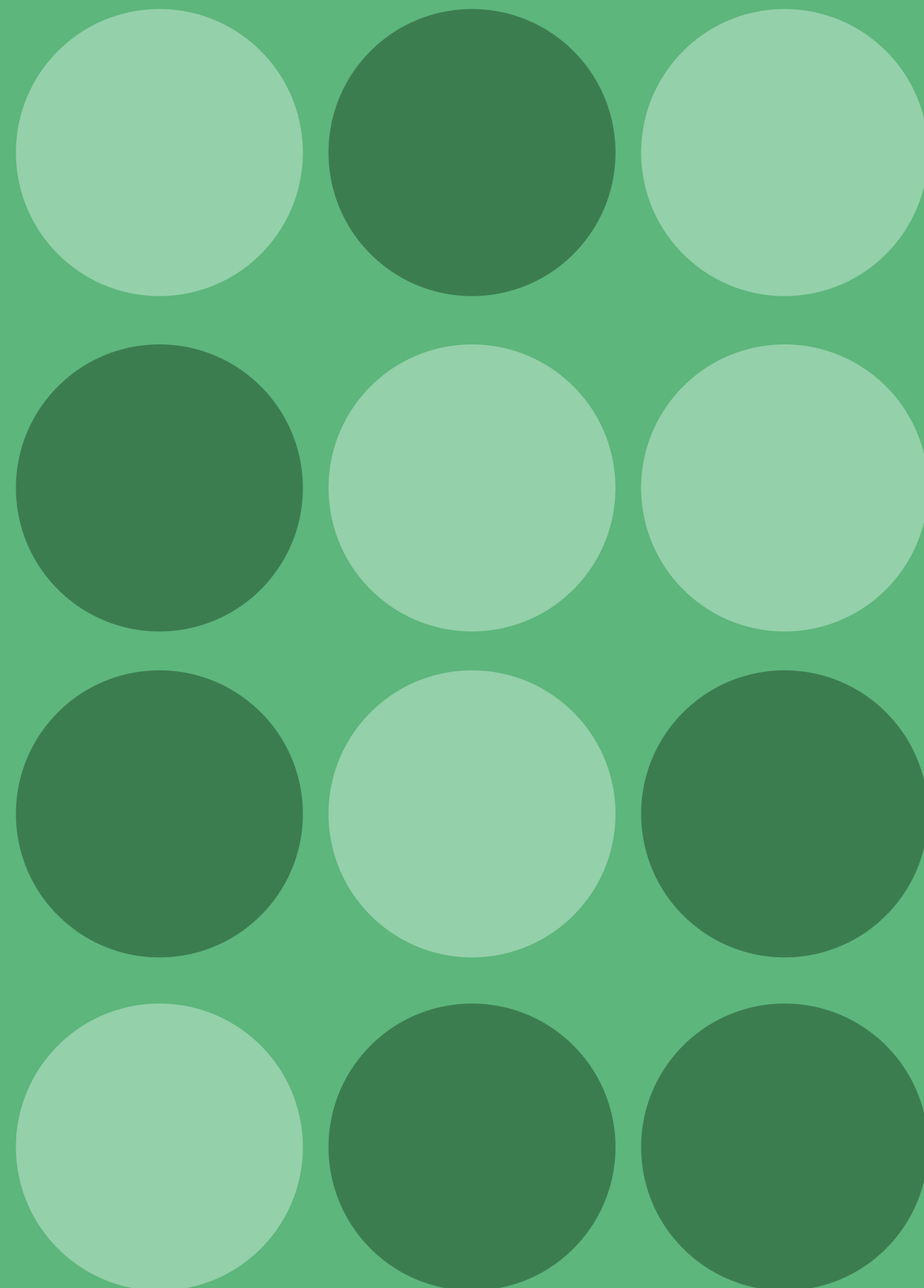


Fonte: Gestionale Inclusione Milano

Infine, la Figura 5.3.5 riporta la **distribuzione dei corsi conclusi nel 2025 per tipologia di corso frequentato**. La quota maggiore dei corsi frequentati riguarda **corsi interni del SAI (40%,** che sale al 42,8% tra le beneficiarie). Tra le quattro modalità considerate, i **CPIA rappresentano la modalità meno scelta**, raggiungendo meno del 10% dei corsi frequentati; la quota raggiunge il 10,8% considerando i soli corsi frequentati dai maschi.



La formazione professionale e l'inserimento al lavoro



6.1 L'assessment professionale, i percorsi formativi e gli inserimenti lavorativi degli ospiti del SAI

Il Centro di Mediazione al Lavoro del Comune di Milano (CELAV)

rappresenta il punto di incontro tra imprese e persone e ha lo scopo di **facilitare l'inserimento lavorativo di persone in difficoltà**, tra cui i titolari di protezione internazionale.

L'obiettivo del Centro è predisporre percorsi di avvicinamento al mondo del lavoro utilizzando lo strumento della **borsa lavoro/tirocinio**, ossia un'esperienza formativa on the job finalizzata a una prima acquisizione di competenze o all'inserimento in azienda.

Tale strumento non si configura come un vero e proprio rapporto di lavoro dipendente, in quanto il tirocinante riceve un rimborso erogato dal Comune di Milano o dal progetto SAI.

A partire da novembre 2025 è avviato un percorso di co-progettazione che ha come ambito di intervento l'accompagnamento al lavoro e coinvolge diversi Enti del Terzo Settore milanese, tra cui **A&I Soc.**

Coop. Soc. ONLUS, Mestieri Lombardia, Farsi Prossimo Soc.

Coop. Soc., Consorzio SIR, Consorzio Farsi Prossimo, Fondazione

Adecco, Fondazione San Carlo. Nell'ambito di questo percorso sono stati previsti nuovi strumenti per favorire gli inserimenti lavorativi quali formazione professionale, attività propedeutiche, laboratori educativi o di italiano settoriale, tutoraggio linguistico, mediazione linguistica e culturale, nonché partnership e connessioni con altri progetti finalizzati all'avvicinamento al mondo del lavoro.

Nel 2020 l'équipe del **CELAV** che si occupa di persone rifugiate e richiedenti asilo ha partecipato alla riorganizzazione del SAI milanese, avviando una **sperimentazione di colloqui di valutazione (assessment) su tematiche legali e di formazione/lavoro**, condotti a circa un mese dall'ingresso in accoglienza, poi integrati con un assessment linguistico.

L'équipe del CELAV si è occupata degli **assessment su formazione/lavoro**, il cui obiettivo era la profilazione degli ospiti sia per fornire elementi utili alle équipe dell'accoglienza e del case management, sia per fare una fotografia statistica.

Nel corso degli anni il tipo di rilevazione di dati e il grado di approfondimento di indagine si sono affinati, identificando nuovi indicatori e sviluppando nuove attività collaterali al singolo colloquio

di assessment: **ricerca di corsi formazione ad hoc, informazioni su modalità di accesso a CIMEA** (Centro Informazioni Mobilità Equivalenze Accademiche) **per le procedure di riconoscimento dei titoli di studio, eventuali colloqui di rivalutazione in un momento successivo.**

A seguito del colloquio, viene predisposta una **restituzione scritta** trasmessa tramite posta elettronica al case manager e all'educatore dell'accoglienza. Copia della restituzione viene contestualmente caricata sul gestionale SAI.

Per il 2025 si è concordato di compilare una scheda dedicata sul nuovo gestionale, che raccoglie le anagrafiche e le attività svolte con e per i beneficiari SAI e MSNA. L'elaborazione dei contenuti e l'individuazione degli indicatori è stata condivisa con l'équipe CELAV e hanno consentito di estrarre i dati specifici relativi agli interventi di assessment – sostituendo così il File Excel ad uso dell'équipe, utilizzato negli anni precedenti – sia per la gestione dei casi individuali, sia per una lettura aggregata dei dati.

Un operatore dell'équipe CELAV ha partecipato alle riunioni periodiche tra le équipe dei Case Manager e le équipe di ciascuna ATI con l'obiettivo di garantire la continuità del flusso di informazioni tra i due servizi e poter valutare interventi in fasi successive al colloquio di assessment.

Le azioni attivate nell'ambito dell'assessment nei confronti degli ospiti sono state le seguenti:

- **colloquio individuale con eventuale supporto di mediazione linguistica o della Lingua Italiana di Segni (LIS) volto a profilare la persona.** Tale passaggio prevede la registrazione delle esperienze formative e professionali, delle aspettative e degli obiettivi formativi e/o professionali, valutando al contempo i requisiti per l'accesso al mondo del lavoro in quel determinato momento. Nello specifico viene effettuata una valutazione delle competenze dell'utente, la sua consapevolezza, la conoscenza della lingua italiana, le sue capacità comunicative, nonché la sua motivazione. Il colloquio viene realizzato in presenza presso i centri di accoglienza o presso la sede del MWC. I colloqui si sono svolti prevalentemente in presenza; in alcuni casi si è ricorso alla modalità mista, con operatore e beneficiario in presenza e supporto della mediazione linguistica a distanza;
- **restituzione del colloquio al case manager di riferimento e all'équipe della struttura di accoglienza;**
- **proposte di eventuali interventi personalizzati**, elaborati sulla base dell'osservazione e della condivisione con gli attori della rete coinvolti,

tra cui: corsi di formazione, attività di volontariato, laboratori, attività di socializzazione (sportiva e per il tempo libero), visite presso la Medicina del Lavoro, segnalazione ai servizi per l'accompagnamento al lavoro, attività di orientamento, supporto nelle relazioni con il Centro per l'Impiego e nel collocamento mirato, accesso al portale CIMEA. Nonostante questa fase non preveda una presa in carico effettiva – che avviene esclusivamente a seguito di segnalazione al servizio CELAV – anche nel corso del 2025 l'attività ha richiesto un investimento crescente in termini di tempo, riflessione e confronto. La gestione di un lavoro così articolato per la totalità degli ospiti incontrati in sede di assessment risulta difficilmente sostenibile con le risorse attualmente disponibili. Si concorda pertanto, di volta in volta, a quali approfondimenti – ancora afferenti alla cosiddetta “Sezione Assessment” – attribuire priorità;

- **raccordo e confronto con gli operatori che si occupano di assessment sociale, legale e linguistico;**

- **raccordo con eventuali attori esterni alla rete SAI** come i servizi per la salute mentale, Medicina del lavoro, enti di formazione, enti del Terzo Settore;

- **eventuali colloqui di rivalutazione;**

- **partecipazione a incontri di rete di discussione sui singoli casi;**

- **analisi dei dati raccolti finalizzata alla programmazione di interventi di gruppo mirati**, elaborati sulla base degli interessi e delle potenzialità rilevati, tra cui: laboratori di risocializzazione, gruppi di orientamento con il supporto di un mentore coerente con il profilo dei partecipanti, mappatura delle opportunità presenti sul territorio.

La collaborazione e il confronto con gli operatori della rete hanno permesso di immaginare delle soluzioni alternative, qualora non fossero disponibili nell'immediato corsi, laboratori o altre attività propedeutiche. Nello specifico, sono state individuate realtà disponibili ad accogliere attività di volontariato, con cui costruire un lavoro di rete e ottenere riscontri sull'andamento degli inserimenti. Per alcuni di questi, è stato inoltre possibile riconoscere un piccolo rimborso spese a titolo di incentivo alla partecipazione.

È importante segnalare che da diversi anni si registra un **incremento costante del numero di beneficiari con fragilità multiple**:

le risorse di partenza a loro disposizione risultano minime e richiedono la strutturazione di percorsi più lunghi e gradualmente per avvicinarsi al mondo del lavoro, incluso un affiancamento educativo propedeutico all'eventuale segnalazione al servizio.

Tra gli esiti dei colloqui di assessment rientra la **valutazione delle segnalazioni per proposte formative, percorsi di accompagnamento al lavoro o di orientamento e la segnalazione agli sportelli competenti**.

Tale valutazione è stata determinata da molteplici fattori: alcune persone hanno dichiarato di non essere interessate, altre erano già inserite in percorsi analoghi, altre non avevano ancora i requisiti per accedere alle proposte disponibili a causa di gap linguistici, ostacoli documentali, fragilità psicologica.

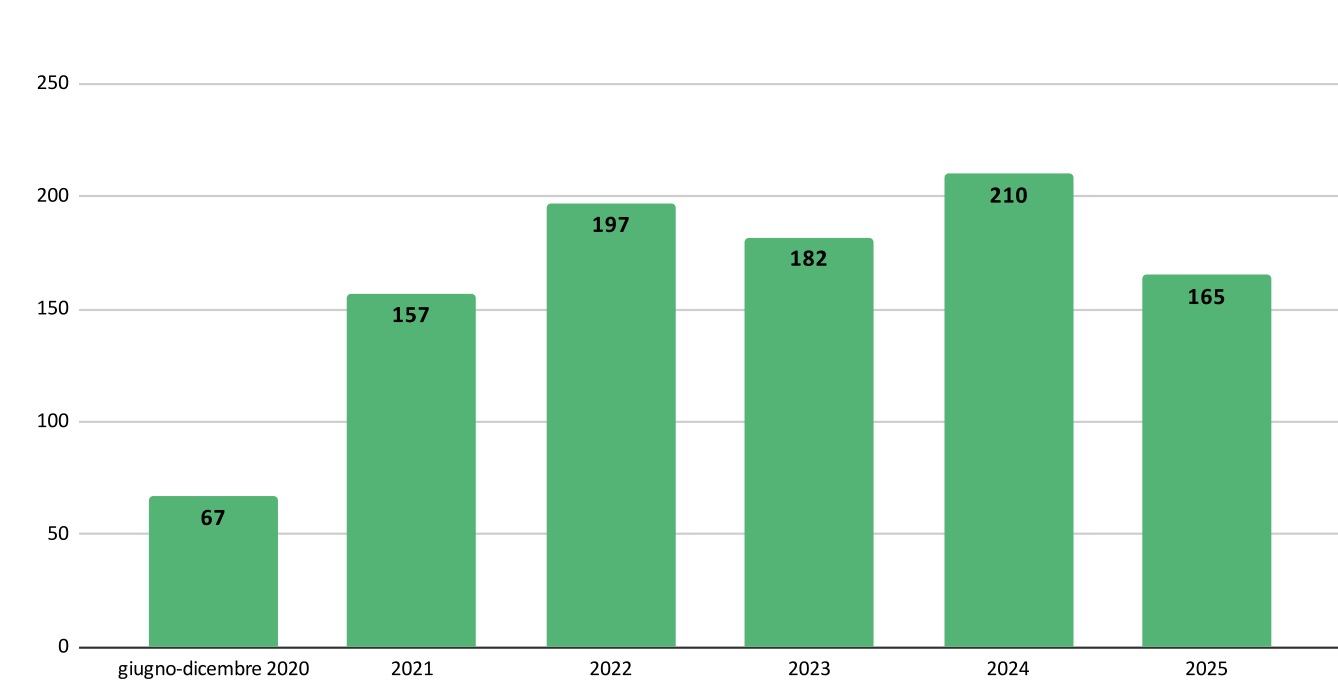
Alcune evoluzioni dei percorsi si sono determinate nei mesi successivi al colloquio e non necessariamente a seguito di un successivo assessment, ma anche dal confronto tra gli operatori della rete.

Alcune delle criticità relative all'inserimento lavorativo di persone straniere riguardano la **percezione che una parte di datori di lavoro ha rispetto a determinate tipologie di permesso di soggiorno**, percepite come **“precarie”**, nonostante consentano formalmente lo svolgimento dell'attività lavorativa.

Ciò avviene per il fatto che tali permessi hanno spesso una durata limitata, presentando una motivazione **“in via di definizione”** – come nel caso del permesso per richiesta asilo, vincolato all'esito della Commissione Territoriale, o del permesso per cure mediche, subordinato al perdurare delle condizioni di fragilità sanitaria – e non sono convertibili in permesso di soggiorno per motivi di lavoro.

I colloqui complessivi svolti nel 2025 sono stati **165** (-45 colloqui, -21,4% rispetto al 2024; Figura 6.1.1).

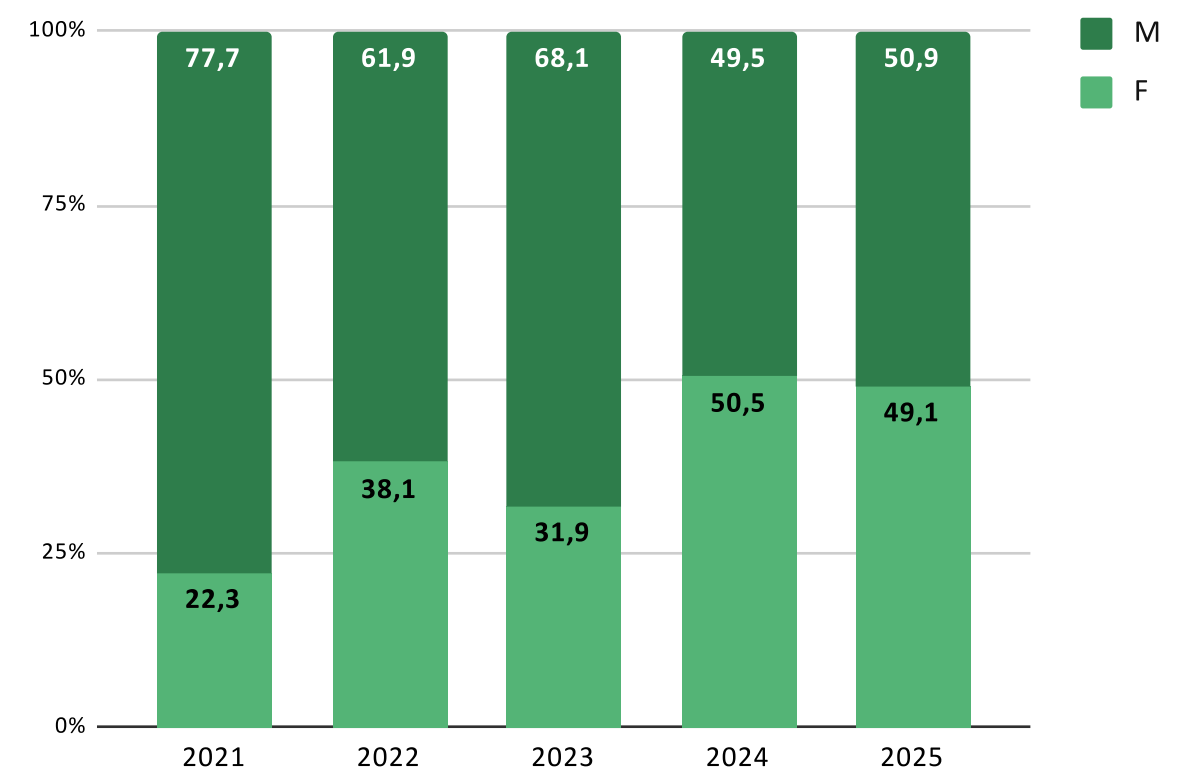
Figura 6.1.1 – Numero di colloqui di assessment. Anni: 2020-2025



Fonte: CELAV

La distribuzione per sesso e provenienza dell'utenza rispecchia in parte quella delle strutture di accoglienza: resta **stabile l'utenza femminile** (49,1% vs 50,5%; figura 6.1.2) e la **cittadinanza prevalente si conferma quella ucraina** (17% pur in calo rispetto al 25,7% dell'anno precedente; Tabella 6.1.1) **seguita da quella pakistana** (7,9%). Il passaggio dai grandi centri agli appartamenti ha incrementato significativamente il numero di nuclei familiari che ha portato, di conseguenza, ad un **aumento del numero di donne accolte**.

Figura 6.1.2 – Distribuzione degli assessment per sesso. Anni: 2021-2025



Fonte: CELAV

Tabella 6.1.1 – Distribuzione degli assessment per le prime 5 cittadinanze. Anni:2023-2025

Posizione	2023		2024		2025	
	Paese	%	Paese	%	Paese	%
1	Nigeria	15,9	Ucraina	25,7	Ucraina	17
2	Pakistan	14,3	Nigeria	10,5	Pakistan	7,9
3	Afghanistan	13,2	Tunisia	7,6	Egitto	6,7
4	Bangladesh	7,1	Pakistan	7,1	Costa d'Avorio	6,1
5	Mali	4,4	Perù	6,2	Nigeria	6,1
	Totale prime 5	54,9	Totale prime 5	57,1	Totale prime 5	43,6

Fonte: CELAV

La tabella 6.1.2 riporta tutte le **informazioni raccolte in fase di assessment**, stratificate per sesso. La mediazione linguistica è stata **necessaria nel 59,4%** degli assessment, in misura **leggermente maggiore tra i maschi (60,7%)** e in linea rispetto al 59% del 2024.

La capacità linguistica per un dialogo proficuo è stata riscontrata nel **51,3%**; percentuale in leggera riduzione rispetto all'anno precedente (53,6%) e senza differenze significative tra femmine e maschi (50,6% vs. 51,9% della componente maschile). Il **18,9% ha un titolo di studio riconosciuto in Italia** (percentuale che cresce al 24,3% tra i maschi).

Il **68,9%** ha frequentato una scuola di formazione all'estero (nel 2024 era il 61,9%) e il **28,8% in Italia** (18,1% nel 2024).
Le femmine hanno frequentato maggiormente una scuola di formazione all'estero (78,8% vs. 59,5% dei maschi) **e una scuola di formazione in Italia** (14,2% vs. 22,1% dei maschi).

Il **62,2% dell'utenza ha già lavorato in Italia** (percentuale decisamente più elevata tra la componente maschile, 72,6%, rispetto a quella rilevata tra la componente femminile, 51,3%, e in crescita rispetto al 2024, 54,8%) e il **38,9% sta ancora lavorando in fase di assessment** (anche questa percentuale in crescita rispetto al 2024, 31,4%, è più alta tra gli uomini: 51,8%). Tra chi sta lavorando l'**82,4% possiede un contratto di lavoro in regola** (a fronte dell'83,3% del 2024).

Al termine degli assessment, al **74,2% degli utenti è stato proposto un percorso formativo** (vs. 69% del 2024), al **21,5% un percorso di accompagnamento** (vs. 17,6% del 2024) e al **3,8% un percorso di orientamento al lavoro** (vs. 4,8% del 2024).
Tra le femmine è più frequente che venga proposto un **percorso di accompagnamento** (29,1% vs. 14,3% dei maschi), mentre per quanto concerne i percorsi di formazione e di orientamento al lavoro le differenze di sesso sono minime.
I percorsi proposti non sono esclusivi e ad alcuni/e ospiti sono stati proposti più percorsi.

Tabella 6.1.2 – Caratteristiche degli assessment ed esiti per sesso; percentuali sì. Anni: 2023-2025

	2023			2024			2025		
	F	M	Totale	F	M	Totale	F	M	Totale
Mediazione linguistica	39,7	49,6	46,4	58,5	59,6	59	58	60,7	59,4
Capacità linguistica per dialogo proficuo	56,1	52,4	53,6	53,8	53,5	53,6	50,6	51,9	51,3
Titolo di studio riconosciuto in Italia	nd	nd	nd	nd	nd	nd	13,7	24,3	18,9
Ha frequentato scuola di formazione in altro paese	57,9	50	52,5	73,6	50	61,9	78,8	59,5	68,9
Ha frequentato scuola di formazione in Italia	33,3	23,6	26,7	14,2	22,1	18,1	26,6	31	28,8
Attualmente iscritto a corso di formazione/percorso scolastico	14	10,5	11,6	11,8	7,7	9,7	6,3	10,8	8,6
Ha lavorato in Italia	54,4	78,2	70,7	42,2	69,2	54,8	51,3	72,6	62,2
Sta lavorando	24,6	46	39,2	22,6	40,4	31,4	25,3	51,8	38,9
se sta lavorando Contratto di lavoro in regola	78,6	89,8	87,7	75	88,1	83,3	54,5	95,7	82,4
Proposta percorso formativo	63,2	72,1	69,3	65,1	73,1	69	72,4	75,9	74,2
Proposta percorso accompagnamento	45,6	35,8	38,9	21,7	13,5	17,6	29,1	14,3	21,5
Proposta percorso orientamento al lavoro	27,3	14,2	18,5	3,8	5,8	4,8	4,1	3,7	3,8

Fonte: CELAV

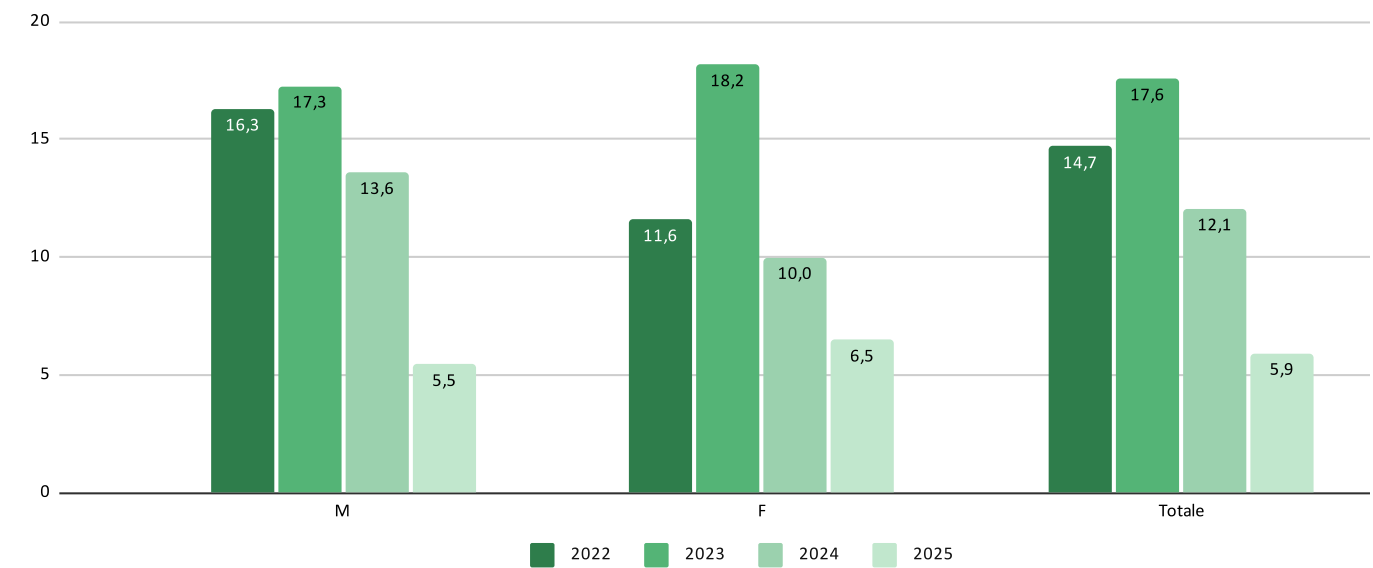
Oltre ai corsi di italiano agli ospiti del progetto SAI è offerta la possibilità di frequentare i **corsi di formazione**.

Il rapporto percentuale tra il numero di frequentanti corsi di formazione professionalizzanti e il numero di ospiti maggiorenni nel 2024 è pari a **5,9** (un anno prima era il 12,1%; figura 6.1.3).

Analogamente a quanto rilevato per i corsi di italiano, **il dato potrebbe risultare sottostimato a causa di un mancato inserimento delle informazioni nel gestionale**. La percentuale registrata è inoltre inferiore di oltre la metà a quella riportata nelle relazioni annuali degli anni precedenti presentate al Servizio Centrale.

Si consideri che i dati presentati risentono dell'incidenza degli occupati tra gli ospiti, in quanto chi è già inserito nel mercato del lavoro tende ad avere una minore propensione a frequentare corsi di formazione e intraprendere nuovi tirocini lavorativi.

Figura 6.1.3- Percentuale frequentanti corsi di formazione tra gli ospiti maggiorenni del progetto SAI – 2022-2025

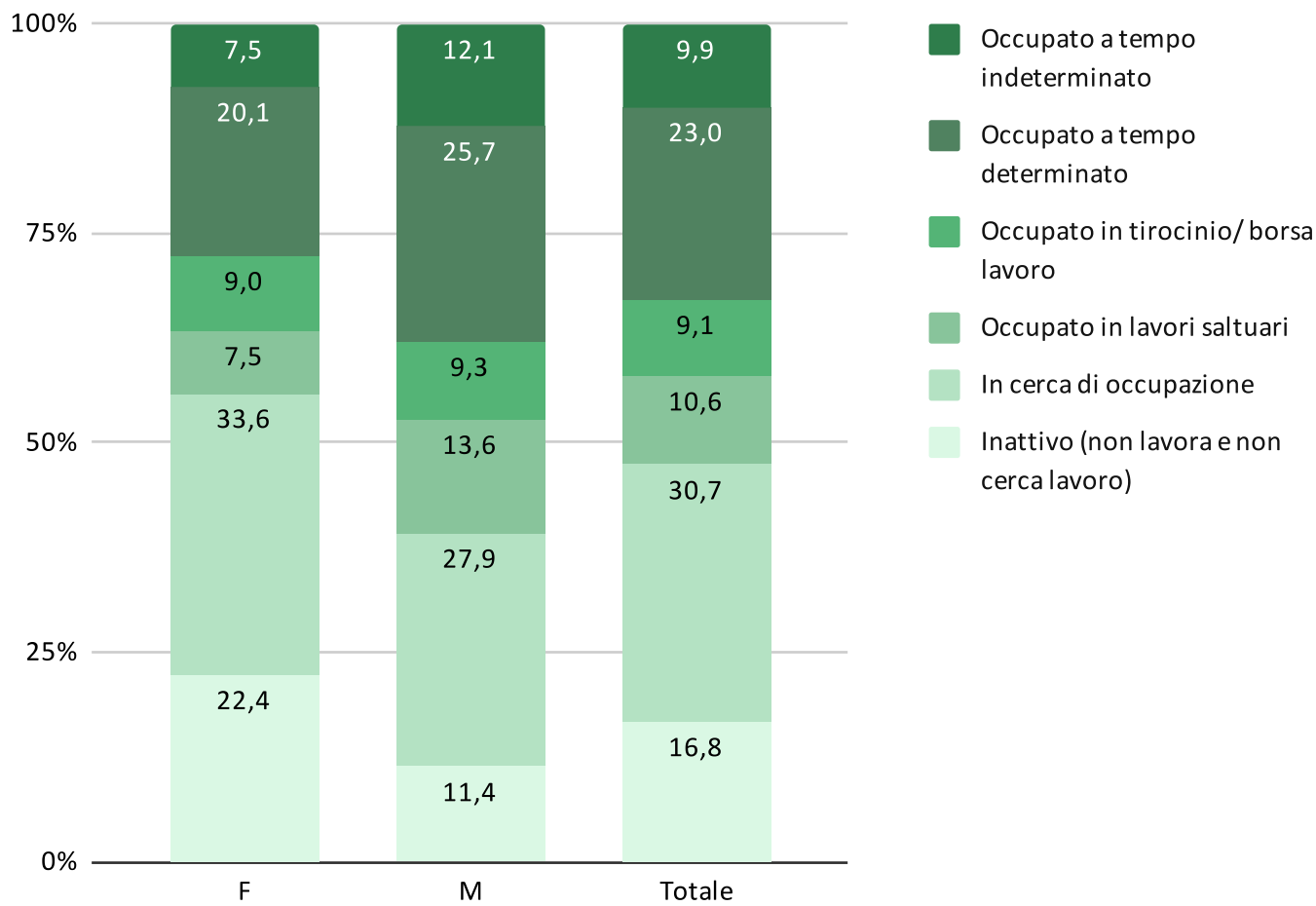


Fonte: Relazione annuale per il Servizio Centrale e Gestionale Inclusione

La distribuzione percentuale per **condizione professionale** delle persone accolte al 31 dicembre 2025 con almeno 15 anni di età (figura 6.1.4) indica che il **47,5% dei beneficiari non lavorano** (un anno prima erano il 46%; la percentuale del 2025 sale al 56% tra le femmine). Tra chi è già inserito nel mercato del lavoro la situazione più frequente è **l'occupazione a tempo determinato** (23% dei beneficiari). Il **tasso di occupazione** tra le persone presenti a fine anno è pari al **52,6%**, mentre il **tasso di disoccupazione** (ospiti in cerca di occupazione ogni 100 occupati o in cerca di occupazione) è il **36,8%**. Tra le **femmine** i valori dei due indicatori scendono al **44%** e salgono al **43,3%** (figura 6.1.5).

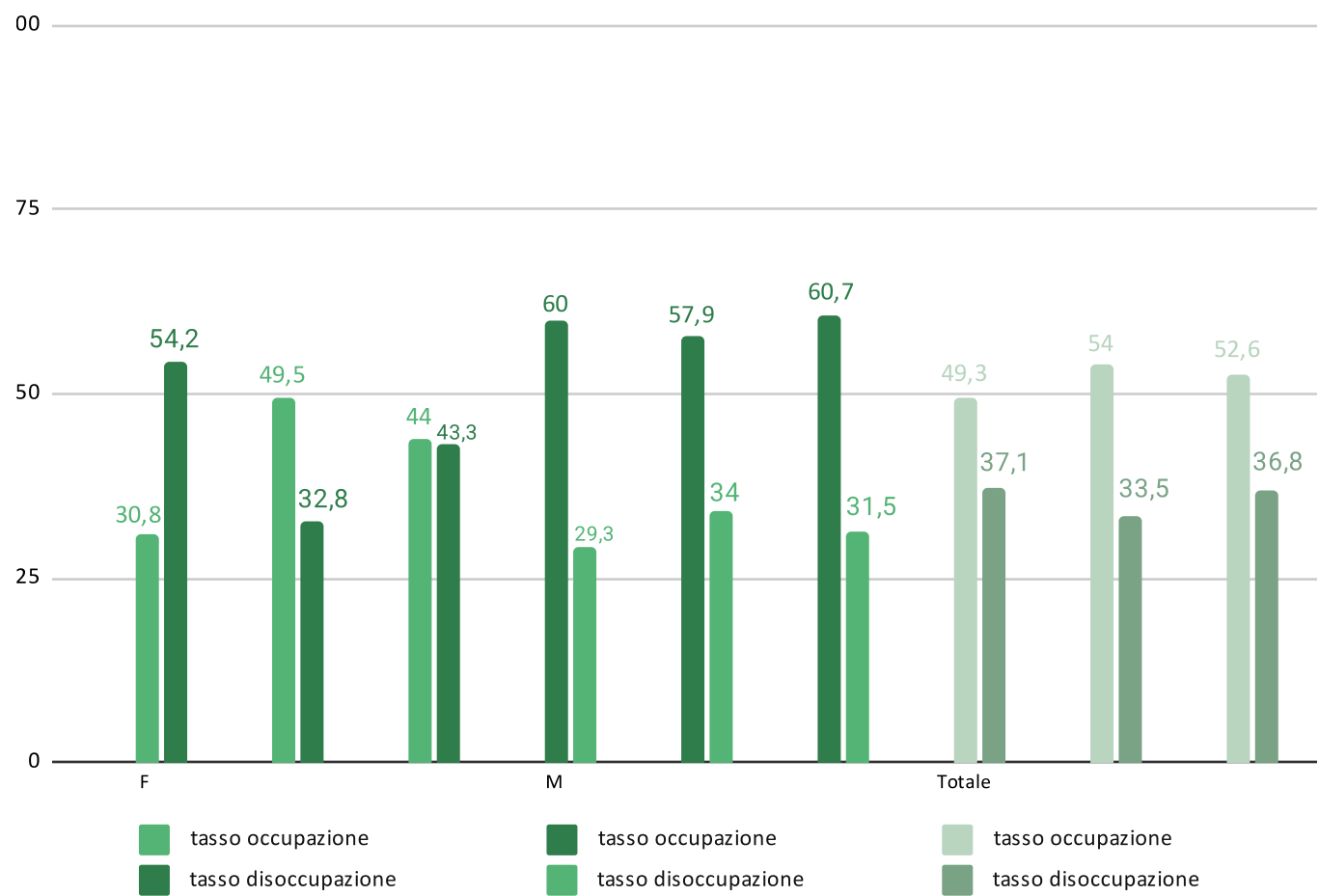
I precedenti due grafici sono stati replicati anche per le persone dimesse **ultra-quindicenni** durante l'anno 2025. Trattandosi di una popolazione arrivata al termine del percorso di accoglienza, la quota di **persone occupate tende a crescere** rispetto a chi è presente a fine anno (figure 6.1.6 e 6.1.7). **La percentuale di chi non lavora è pari al 31,6%**, crescendo sempre tra le femmine (42,8% ma in netto miglioramento rispetto agli anni precedenti). Tra coloro che sono già inseriti/e nel mercato del lavoro la situazione più frequente è sempre quella del **tempo determinato** (28,3% degli ospiti). **Il tasso di occupazione tra i dimessi risulta pari al 68,3%**, mentre il **tasso di disoccupazione è del 18,8%**. **Tra le femmine** i valori dei due indicatori **scendono al 57,1% e salgono al 25%**. In generale, si osserva dunque un miglioramento degli indicatori occupazionali rispetto agli anni precedenti.

Figura 6.1.4 - Distribuzione percentuale per condizione professionale dei beneficiari nel progetto SAI al 31/12/2025 con almeno 15 anni distinta per sesso



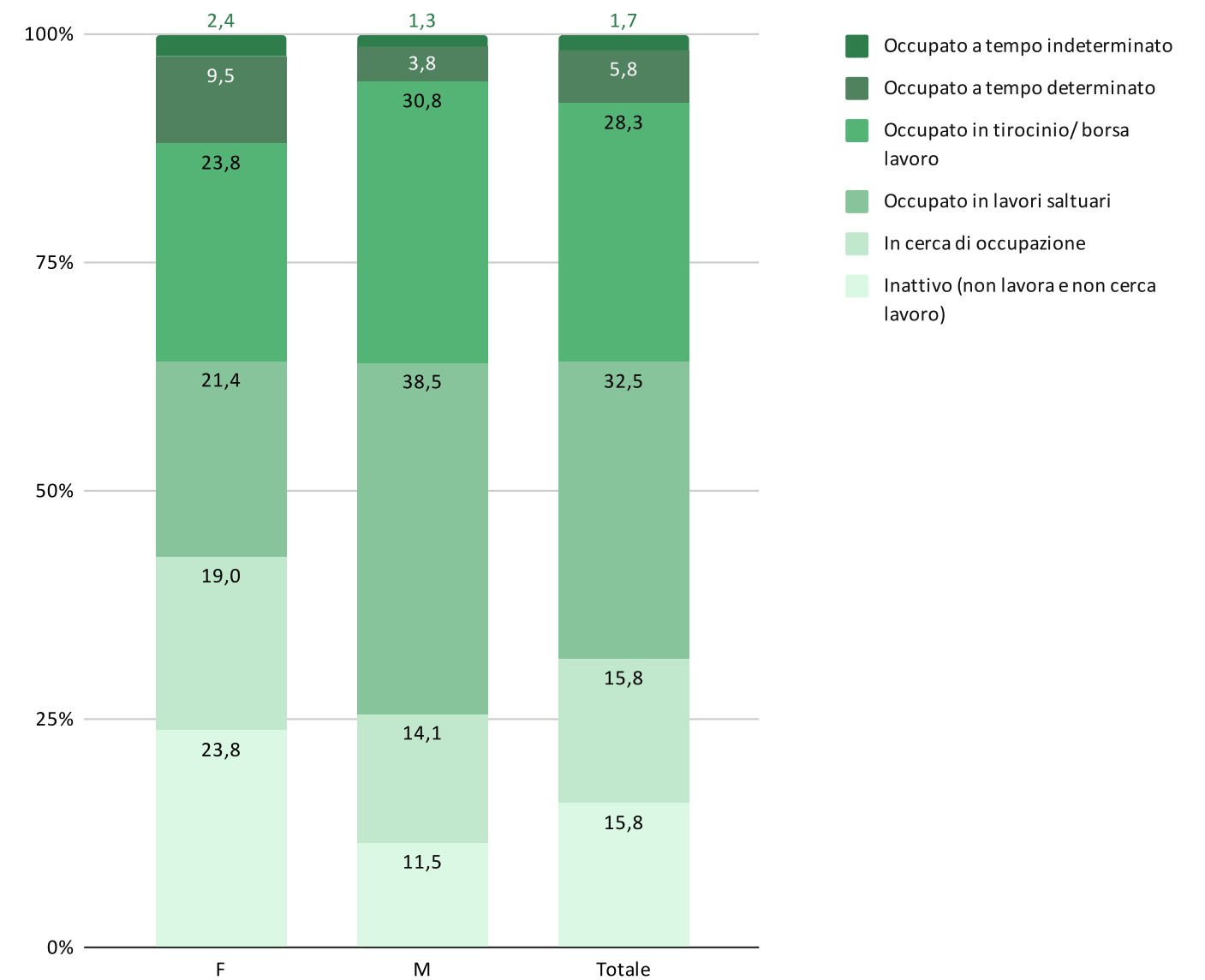
Fonte: Gestionale Inclusione Milano

Figura 6.1.5 - Tasso di occupazione e disoccupazione dei beneficiari a fine anno nel progetto SAI con almeno 15 anni distinta per sesso - 2023-2025



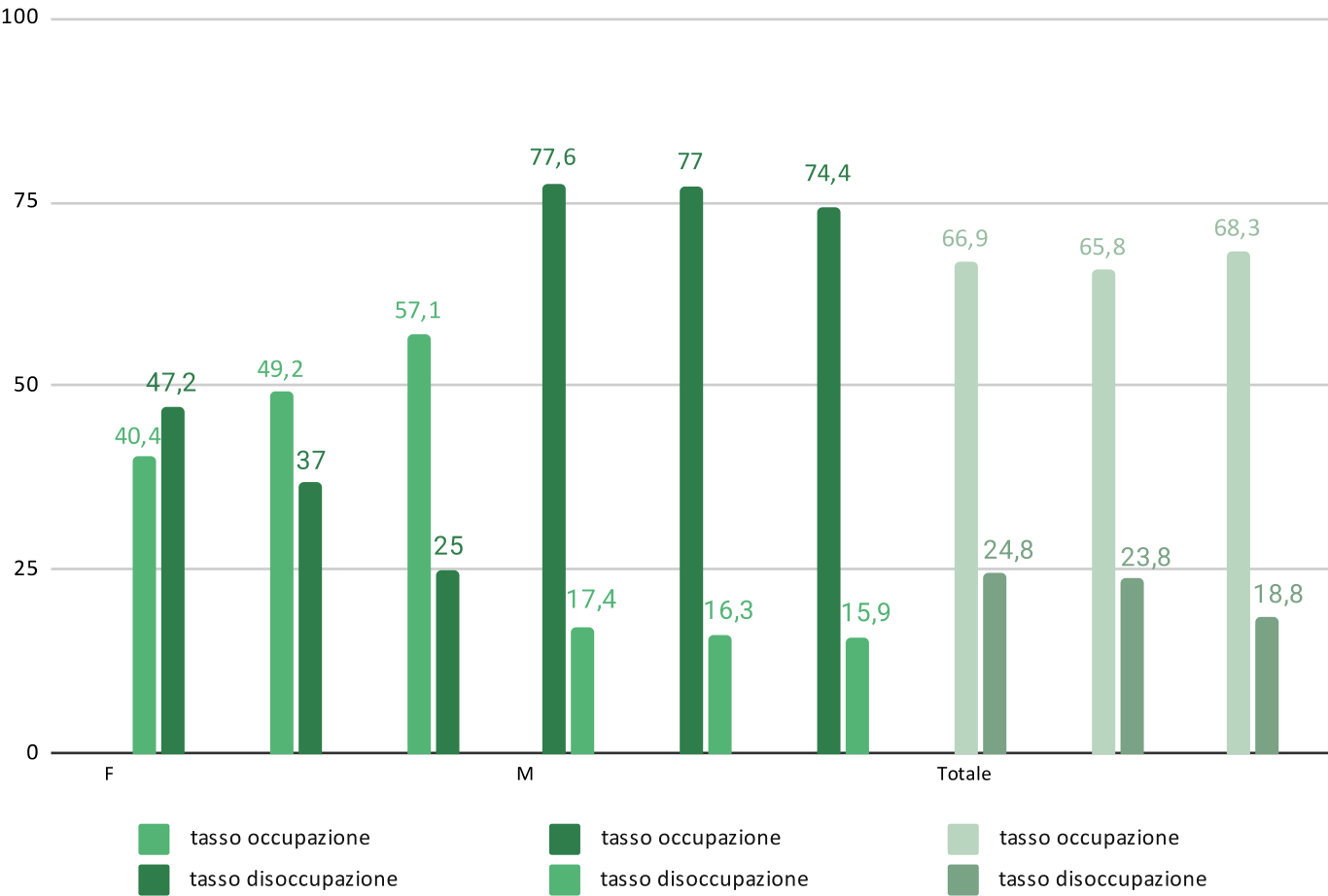
Fonte: File Excel condiviso, Gestionale Inclusione Milano

Figura 6.1.6 - Distribuzione percentuale per condizione professionale dei beneficiari nel 2024 dal progetto SAI con almeno 15 anni distinta per sesso



Fonte: Gestionale Inclusione Milano

Figura 6.1.7 - Tasso di occupazione e disoccupazione dei dimessi nel 2023-2025 dal progetto SAI con almeno 15 anni distinta per sesso

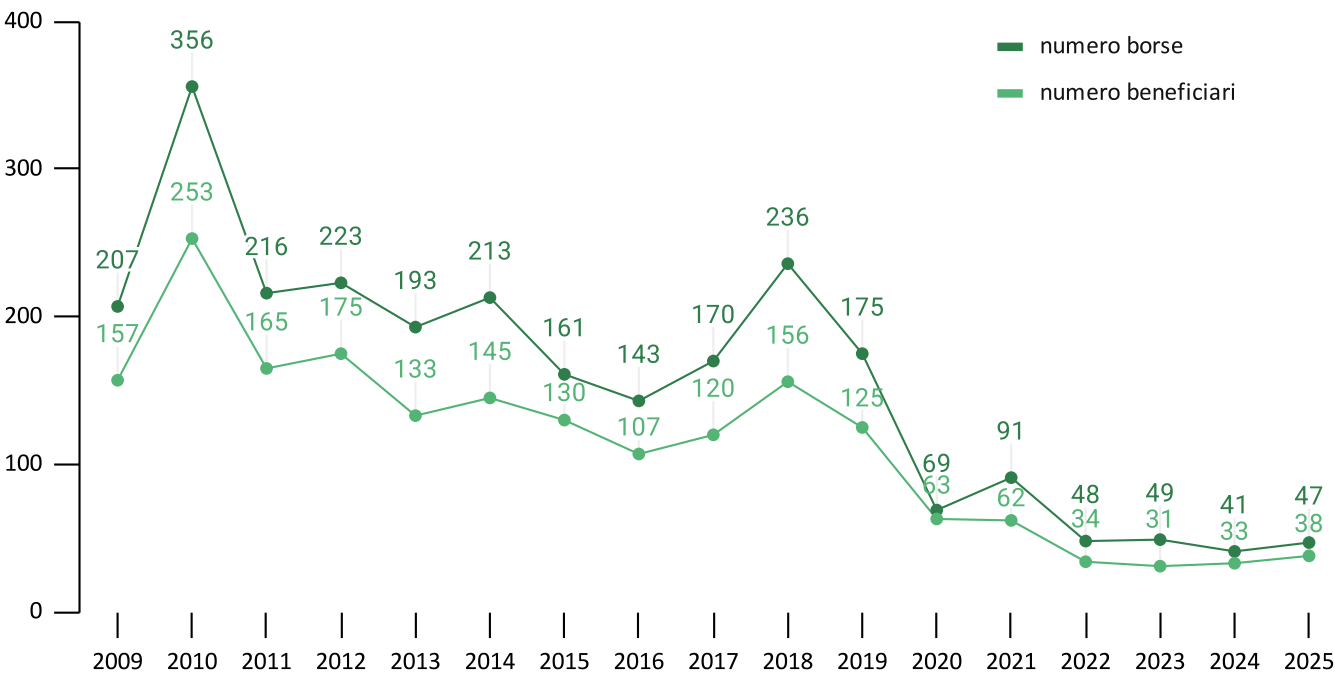


Fonte: File Excel condiviso, Gestionale Inclusione Milano

6.2 I tirocini attivati e i percorsi del Centro di Mediazione al Lavoro (CELAV)

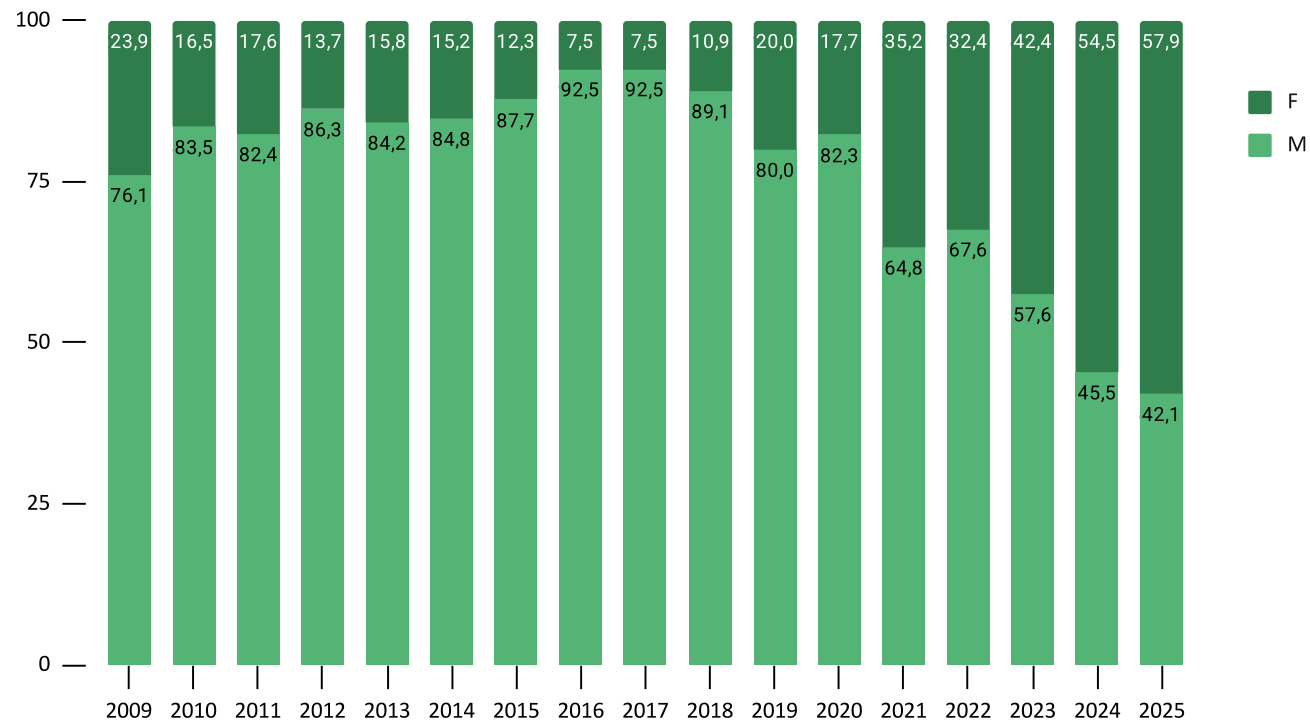
I beneficiari di borse lavoro nel 2025 sono stati 38 (+5 rispetto al 2024, in progressivo calo dal 2018), per un totale di 47 borse avviate (6 borse in più rispetto al 2024; figura 6.2.1). Tra i beneficiari, la quota di **femmine raggiunge un nuovo massimo**, risultando pari al **57,9%** (rispetto al 54,5% dell'anno prima; Fig. 6.2.2).

Figura 6.2.1 - Numero di borse-lavoro avviate e di beneficiari di borse-lavoro in carico al CELAV. Anni: 2009-2025



Fonte: File Excel condiviso, Gestionale Inclusione Milano

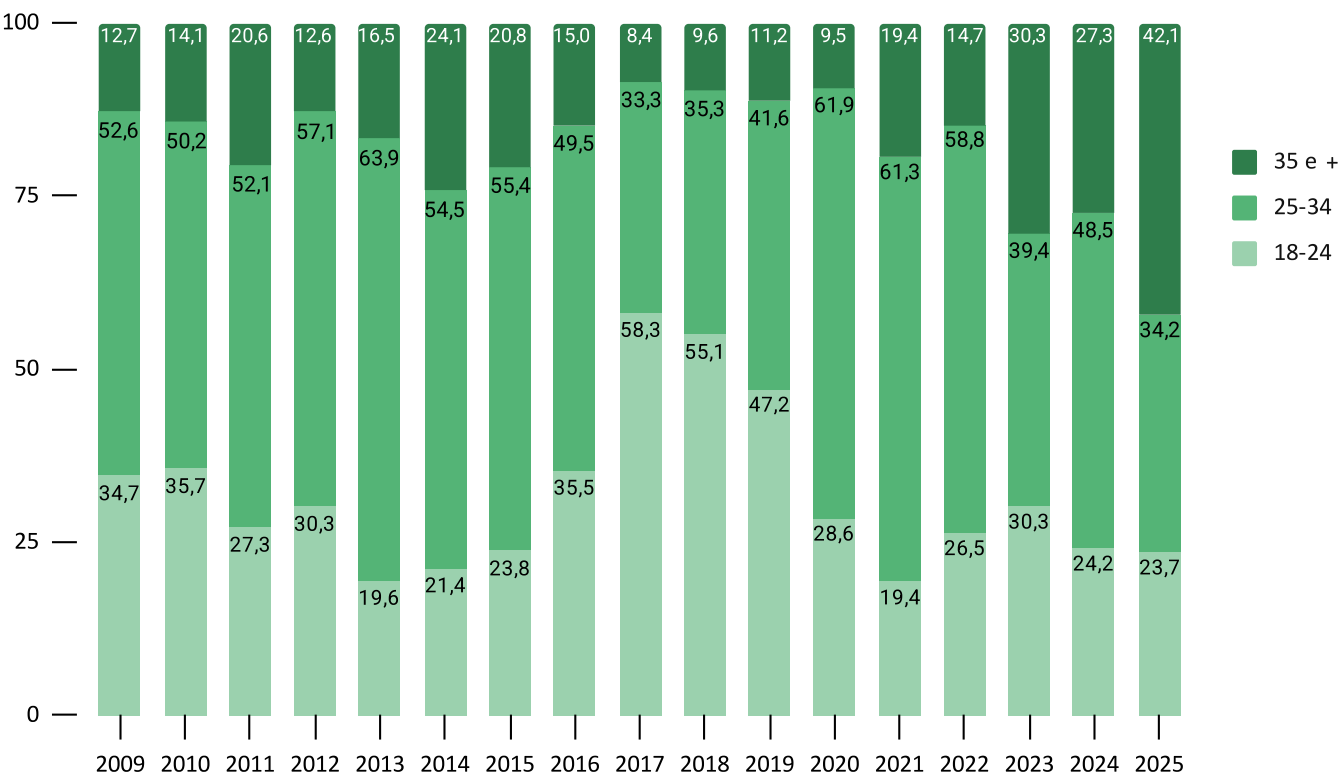
Figura 6.2.2 - Distribuzione percentuale per sesso dei beneficiari di borse lavoro in carico al CELAV. Anni: 2009-2025



Fonte: CELAV

In confronto al 2024, **si riduce drasticamente la quota di beneficiari nella fascia di età 25-34 anni** (34,2% vs 48,5% del 2024) mentre **cresce di quasi 15 punti percentuali la quota degli ultra-trentacinquenni** (42,1% vs. 27,3% del 2024; Fig. 6.2.3).

Figura 6.2.3 - Distribuzione percentuale per classe di età dei beneficiari di borse lavoro in carico al CELAV. Anni: 2009-2025



Fonte: CELAV

La **comunità prevalente diventa quella ucraina** (23,7%; nel 2024 non era neppure tra le prime cinque cittadinanze), mentre **si riduce ulteriormente il peso di quella afghana** (dal 48,5% del 2023 al 5,3% del 2025). **La Nigeria (15,8%) e la Tunisia (10,5%) si confermano la seconda e la terza comunità tra i beneficiari di borse lavoro** (Tab 6.2.1). Nel complesso le prime 5 comunità assommano il **60,5%** dei beneficiari: **si riduce la frammentazione delle nazionalità** osservata nel 2024.

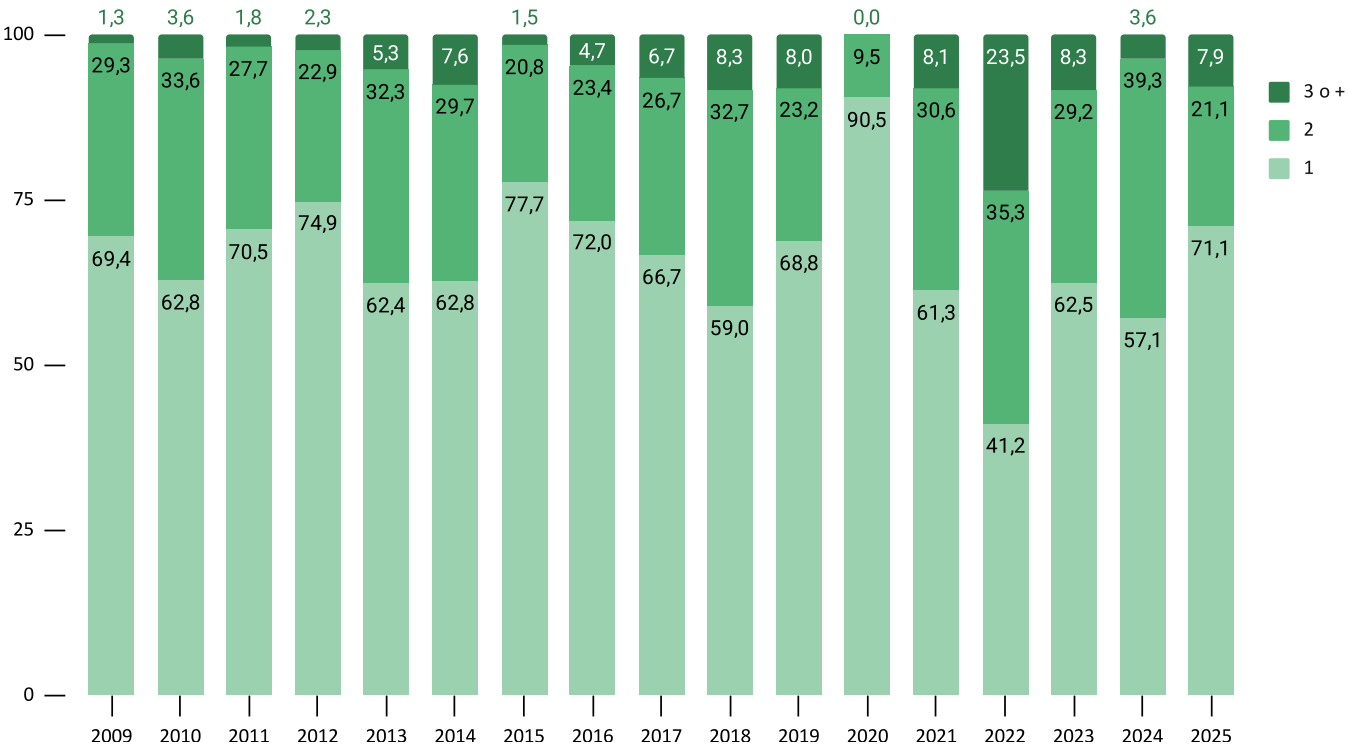
Tabella 6.2.1 – Distribuzione percentuale delle prime 5 cittadinanze dei beneficiari di borse lavoro in carico al CELAV. Anni: 2022-2025

Pos.	2022		2023		2024		2025	
	Cittadinanza	%	Cittadinanza	%	Cittadinanza	%	Cittadinanza	%
1	Nigeria	14,7	Afghanistan	48,5	Afghanistan	21,2	Ucraina	23,7
2	Gambia	11,8	Nigeria	12,1	Nigeria	12,1	Nigeria	15,8
3	Afghanistan	8,8	Senegal	6,1	Tunisia	9,1	Tunisia	10,5
4	Somalia	8,8	Somalia	6,1	Marocco	6,1	Afghanistan	5,3
5	Mali	5,9	Bangladesh	3	Perù	6,1	Burkina Faso	5,3
Prime cinque		50		75,8		54,5		60,5

Fonte: CELAV

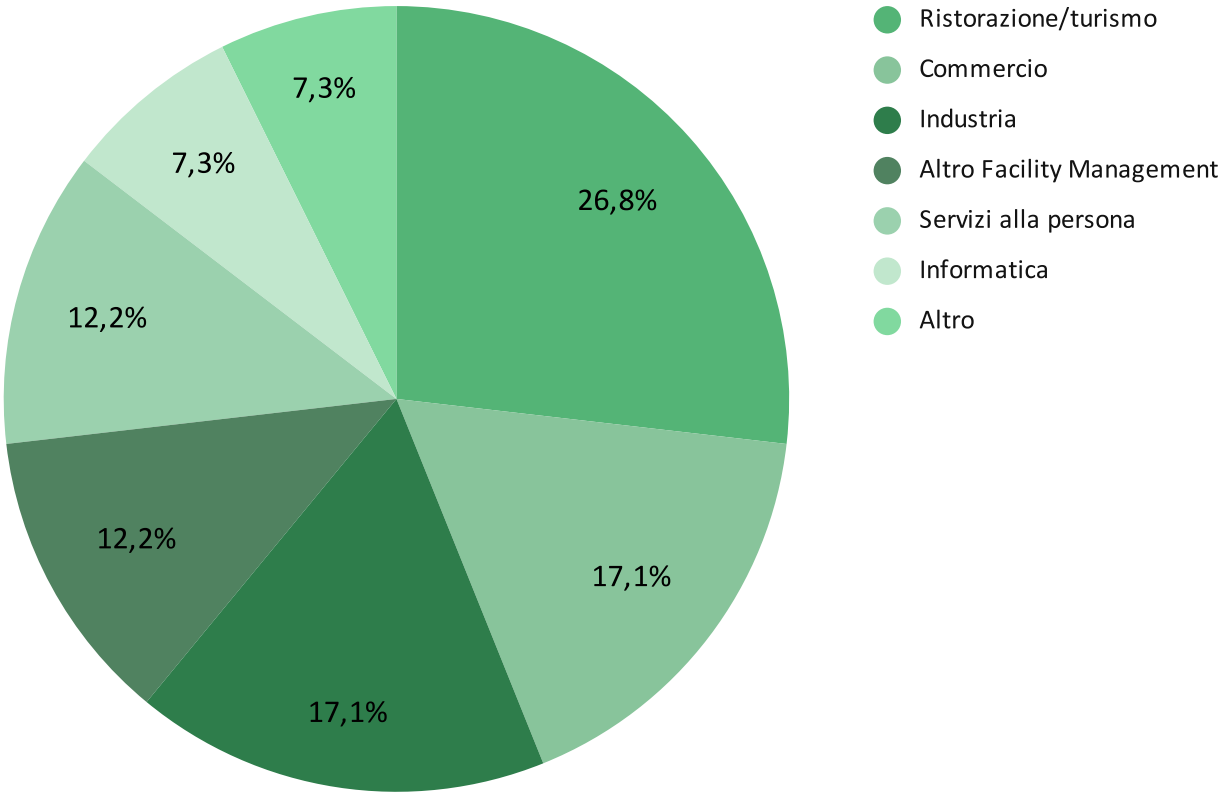
Ai beneficiari possono essere assegnate **più borse-lavoro** (Fig. 6.2.4): **nel corso del 2025 si riduce la quota delle persone alle quali è stata assegnata più di una borsa lavoro** (il 29% vs. il 42,9% del 2024). La distribuzione delle borse lavoro per settore lavorativo (Figura 6.2.5) indica per il 2025 una **maggiore prevalenza di borse nel settore della ristorazione e del turismo** (26,8%). Seguono con la stessa percentuale (17,1%) **i settori dell'Industria e del Commercio**.

Figura 6.2.4 - Distribuzione percentuale per numero di borse lavoro dei beneficiari di borse lavoro in carico al CELAV. Anni: 2009-2025



Fonte: CELAV

Figura 6.2.5 - Distribuzione percentuale delle borse lavoro per settore di attività. 2025



Fonte: CELAV

Sui percorsi conclusi è stato inoltre analizzato l'**esito dell'intervento** (Tab. 6.2.2). A seguito di un periodo in cui gli esiti negativi erano in crescita, nel 2025 **si evidenzia un'inversione di tendenza** che porta a raggiungere il minimo osservato dal 2013 (12,5%). La riduzione si registra in particolare tra i **rifiuti** (nel 2025 non ce ne sono stati) e l'**assenza di prosecuzione del percorso** (quota scesa al 10%). All'interno dell'**87,5% di esiti positivi**, crescono in particolare le **soluzioni lavorative nell'azienda del tirocinio** (dal 14 al 22,5%) e le **attivazioni autonome** (dal 20,9% del 2024 al 37,5%). Quest'ultima voce, pur non corrispondendo ad un inserimento lavorativo, consiste in un **giudizio positivo degli operatori e delle operatrici**, basato sull'acquisizione di competenze autonome nella ricerca del lavoro, al termine del percorso CELAV.

Tabella 6.2.2 - Distribuzione percentuale dei percorsi conclusi* per esito distintamente per anno. Anni di conclusione: 2013-2024

Esito	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Rifiuto	3,9	0	4,5	3,7	1,3	0,7	2,8	2,5	8,6	0	7	0
Abbandono del percorso	29,2	3,8	6,3	23,1	12,5	25,4	18,1	8,9	5,7	11,1	16,3	2,5
Assenza presupposti prosecuzione del percorso	18,5	8,9	7,2	19,3	19,4	13,4	16,7	17,7	11,4	19,4	16,3	10
Parziale Esiti negativi	51,7	12,7	18	40,7	33,1	39,6	37,5	29,1	25,7	30,6	39,5	12,5
Attivazione autonoma sulla base nuove risorse acquisite	27,5	45,6	50,5	18,5	27,5	26,9	40,3	35,4	31,4	19,4	20,9	37,5
Soluzione lavorativa in altra azienda	5,6	17,1	8,1	13,9	8,1	7,5	5,6	12,7	20	30,6	25,6	27,5
Soluzione lavorativa nell'azienda ospitante	15,2	24,7	23,4	26,9	31,3	26,1	16,7	22,8	22,9	19,4	14	22,5
Parziale Esiti positivi	48,3	87,3	82	59,3	66,9	60,4	62,5	70,9	74,3	69,4	60,5	87,5
Totale	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

*Non sono considerati i percorsi conclusi con invii ad altri progetti.

Fonte: CELAV

Infine, sono stati elaborati alcuni **indicatori riassuntivi** a partire dai percorsi conclusi (Tab. 6.2.3). Per i percorsi conclusi nel 2025, la durata è stata mediamente di **6,9 mesi** (in calo rispetto al dato del 2024) e il **63,3% ha previsto l'avvio di almeno una borsa lavoro** (percentuale anch'essa in linea con quella osservata nel 2024). Ai beneficiari di borse che hanno concluso l'intervento nel 2025 sono state erogate in media **1,5 borse e il 23,1% di queste si è conclusa con un'assunzione nella stessa azienda ospitante**, confermando la tendenza alla crescita già osservata negli anni precedenti. Considerato che ogni persona può beneficiare di più borse lavoro, la percentuale di coloro hanno trovato occupazione nell'azienda ospitante nell'arco dell'intero percorso agevolato dal CELAV è pari al **32,1%**, in netta crescita rispetto al 20,7% registrato tra i percorsi conclusi nel 2024.

Tabella 6.2.3 – Indicatori riassuntivi degli interventi conclusi*. Anni: 2013-2025

Indicatore	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Numero di interventi conclusi	182	156	140	113	161	134	78	87	38	53	52	49
Percentuale di interventi con esito positivo	48,3	86,6	83	61,1	67,1	60,4	62,5	70,9	74,3	69,4	60,5	87,5
Percentuali di interventi chiusi relativi a beneficiari di borse lavoro	67,6	64,7	64,7	51,6	59	70,9	65,4	65,5	52,6	45,3	65,4	63,3
Percentuale di interventi con esito positivo tra i/le beneficiari di borse lavoro	70,4	93,4	96,6	79,6	86,2	63,2	68,1	75,5	89,5	61,9	58,6	82,1
Percentuale di interventi con soluzione lavorativa nell'azienda ospitante tra i/le beneficiari/e di borse lavoro	27,6	34,1	35,6	42,9	49,5	35,8	21,6	32,1	40	22,7	20,7	32,1

Mesi di durata media presa in carico	9,5	7,7	6,2	5	4,5	7,6	8,2	6,2	6,8	8,1	6,7	6,9
Numero medio di borse tra i/le beneficiari/e di borse lavoro	1,7	1,8	1,7	1,7	1,7	1,6	1,7	1,6	2,2	1,5	1,6	1,5
Percentuale di borse lavoro concluse nell'anno con assunzione nell'azienda	13,8	15,9	16,8	23,1	14,4	28,3	21,7	13,6	15,8	15,2	18,2	23,1

* Sono stati considerati solamente i casi per i quali era noto il codice fiscale

Fonte: CELAV

6.3 Attività di orientamento alla formazione, lavoro e riconoscimento titoli al Milano Welcome Center

Dall'inizio del 2025, all'interno del **Milano Welcome Center** è operativo un **servizio specialistico dedicato all'orientamento al lavoro, alla formazione professionale e al riconoscimento dei titoli di studio**. Esso non si propone di duplicare o sostituire i servizi di orientamento al lavoro già presenti sul territorio cittadino, ma opera in sinergia con la rete esistente, con **l'obiettivo di rispondere ai bisogni specifici delle persone straniere** che, a causa delle particolari condizioni legate al percorso migratorio, spesso non trovano risposte adeguate nei servizi rivolti alla cittadinanza nel suo complesso.

Lo Sportello fornisce informazioni e supporto documentale in merito a:

- **corsi di formazione professionale e opportunità di riqualificazione;**
- **riconoscimento dei titoli di studio conseguiti all'estero** (diploma, lauree triennali, lauree magistrali, master universitari, titoli di alta formazione professionale, ecc.);
- **riconoscimento di qualifiche professionali, professioni regolamentate e patenti conseguite all'estero** (patenti di guida, abilitazioni per professioni tecniche e operaie, ecc);
- **iscrizione alle università italiane e agli albi professionali;**
- **normativa sul lavoro e sulla condizione giuridica del lavoratore straniero in Italia**, in particolare su procedure relative al rilascio, rinnovo e conversione di permessi di soggiorno per motivi di lavoro o che consentono l'attività lavorativa, al rilascio, rinnovo e conversione dei permessi di soggiorno per studio, soprattutto per casi al di fuori dei flussi di ingressi rivolti a cittadini stranieri che abbiano conseguito in Italia titoli universitari.

Lo Sportello ha erogato un'attività di consulenza mirata a delineare percorsi formativi e professionali aderenti alle specifiche caratteristiche personali e professionali degli utenti alla ricerca di impiego. Gli interventi si sono focalizzati con particolare attenzione sul **superamento delle condizioni di precarietà lavorativa e dei rischi di lavoro sommerso**, intercettando soprattutto quei lavoratori che non trovano risposte adeguate alle proprie necessità all'interno delle reti di solidarietà informale.

Attraverso un accompagnamento personalizzato verso percorsi di qualificazione e riqualificazione professionale, il servizio ha operato per garantire **l'acquisizione di competenze certificate**, indispensabili per un inserimento stabile e competitivo nel mercato del lavoro locale. Nel corso del 2025, lo Sportello ha svolto colloqui con cittadini stranieri provenienti da **63 diversi Paesi**, con una distribuzione dell'utenza complessivamente equilibrata tra uomini (57%) e donne (43%). L'accesso al servizio avviene su appuntamento, tramite prenotazione su un'agenda condivisa, alla quale tutti gli operatori e le operatrici del MWC possono accedere e gestire autonomamente.

Il **67% delle persone** che si sono rivolte allo Sportello ha indicato come principale esigenza **la ricerca di un lavoro**, confermando l'orientamento lavorativo come il motivo prevalente di accesso al servizio.

Tra queste persone, il **71% ha un'età compresa tra i 17 e i 40 anni**, mentre il **29% ha un'età superiore ai 45 anni**.

A conferma della diffusa esigenza di supporto e orientamento nel mercato del lavoro, si evidenzia anche **l'attività di assistenza nella redazione e nell'aggiornamento dei curricula vitae**.

Nel corso dell'anno sono stati accompagnati e revisionati **163 curriculum vitae** per valorizzare le competenze pregresse degli utenti e renderle maggiormente leggibili e competitive rispetto al mercato del lavoro locale.

Oltre al lavoro, anche la formazione si conferma una delle principali aree di supporto che svolge il servizio, sia in termini di orientamento, sia di accesso alle informazioni. In particolare, **167 persone** che si sono rivolte al servizio, pari al 28% dei colloqui totali, hanno chiesto informazioni sul **riconoscimento del titolo di studio conseguito all'estero**, una procedura spesso complessa e onerosa dal punto di vista economico. E' interessante osservare che il **68% di queste richieste proviene da donne** e che nella maggior parte dei casi riguardava il riconoscimento dei titoli universitari conseguiti nei Paesi di origine. Entrambi i dati evidenziano il **forte bisogno della componente femminile di investire nella costruzione di un proprio progetto di futuro**, fatto di lavoro, dignità, autonomia lavorativa ed economica. Spesso, infatti, **le donne** possiedono qualifiche pari o superiori a quelle del loro partner, ma **incontrano maggiori difficoltà nell'inserimento del mercato del lavoro**, sia a causa di dinamiche familiari che tendono a relegarne le aspirazioni in un secondo piano, sia per la necessità di conciliare percorsi di qualificazione o riqualificazione professionale con i carichi di cura della famiglia.

Sempre nell'ambito dell'orientamento formativo, **96 persone hanno richiesto informazioni sui corsi di formazione professionale e 19 persone sull'iscrizione alle università italiane**.

6.4 I percorsi di avvio al lavoro dei MSNA

L'intervento di **avviamento al lavoro** rivolto ai minori stranieri non accompagnati si distingue in modo significativo da quello destinato alle persone adulte, sia per le finalità educative e di tutela, sia per il quadro normativo e metodologico di riferimento.

Nel caso dei minori, infatti, l'azione degli operatori non può limitarsi alla gestione dei bisogni immediati, ma deve necessariamente integrare una **dimensione pedagogica, relazionale e di sviluppo**, considerando il minore come soggetto in crescita e titolare di diritti specifici legati all'età.

Gli MSNA si trovano, inoltre, in una condizione di **particolare vulnerabilità**: oltre a un'esperienza migratoria spesso caratterizzata da traumi e discontinuità, sono **privi di un riferimento familiare diretto** in grado di garantire protezione e orientamento.

Per questo motivo, l'intervento si configura come una **presa in carico globale**, che comprende l'accoglienza, la tutela legale, l'inserimento scolastico, il supporto psicologico e l'accompagnamento verso l'autonomia. In altre parole, risulta fondamentale costruire percorsi personalizzati che tengano conto del loro sviluppo evolutivo, delle fragilità emotive e della necessità di garantire contesti stabili e protettivi. Diversamente, nel lavoro con le persone adulte, l'approccio tende a valorizzare maggiormente **l'autodeterminazione e le competenze già acquisite**, concentrandosi sull'inclusione sociale e lavorativa in tempi relativamente più brevi. Ne deriva che, mentre l'intervento focalizzato sulle persone adulte è prevalentemente orientato all'autonomia immediata, quello rivolto ai minori richiede un **impegno più articolato e continuativo**, centrato sulla protezione, sull'educazione, sull'orientamento e sulla costruzione di un progetto di vita a lungo termine.

In questo contesto, il **tirocinio formativo** rappresenta uno strumento particolarmente significativo nel percorso di crescita e integrazione del minore, poiché offre innanzitutto **l'opportunità di entrare in contatto diretto con il mondo del lavoro**, consentendo al ragazzo o alla ragazza di acquisire competenze pratiche e di orientarsi rispetto ai propri interessi e alle proprie attitudini.

Per un MSNA, il tirocinio può assumere anche una rilevante **funzione educativa e sociale**. Attraverso l'esperienza lavorativa, il giovane può migliorare la conoscenza della lingua italiana, comprendere le regole implicite ed esplicite del contesto professionale e sviluppare competenze trasversali quali la responsabilità, la puntualità e la capacità di lavorare in gruppo.

L'esperienza di tirocinio contribuisce inoltre a **rafforzare l'autostima e il senso di autoefficacia**, elementi fondamentali per affrontare un percorso di progressiva autonomia. Sentirsi parte di un ambiente produttivo ed essere riconosciuti per il proprio impegno favorisce infatti una maggiore motivazione e fiducia nelle proprie capacità. Sotto il profilo dell'inclusione, il tirocinio può rappresentare un **ponte concreto verso l'inserimento socio-lavorativo**, facilitando la costruzione di relazioni significative e, in alcuni casi, aprendo a future opportunità occupazionali. In tal senso, esso non costituisce soltanto un'esperienza formativa, ma un passaggio rilevante nella definizione del progetto di vita del minore.

Rispetto ad altri strumenti educativi, il tirocinio assume inoltre una forte **valenza motivazionale**. Esso si pone spesso in controtendenza rispetto ad altre proposte percepite come infantilizzanti, in quanto riconosce e valorizza le aspirazioni all'adulthood del ragazzo o ragazza.

Tale aspetto risulta particolarmente rilevante per quei minori provenienti da contesti culturali in cui, già intorno ai sedici anni, la persona viene considerata adulta, con conseguente difficoltà ad attribuire valore a percorsi formativi obbligatori prolungati fino alla maggiore età.

Un ulteriore elemento di rilievo è rappresentato dalla possibilità di **accedere a un compenso in forma legale**, che risponde a un bisogno spesso pressante. Molti minori, infatti, ricevono richieste da parte del contesto familiare di origine, legate sia alla restituzione del denaro investito per intraprendere il viaggio migratorio, sia al sostegno economico della famiglia.

In questo senso, il tirocinio contribuisce a **ridurre lo stress** connesso al cosiddetto **"mandato migratorio"**, offrendo segnali concreti di possibili esiti positivi del percorso intrapreso.

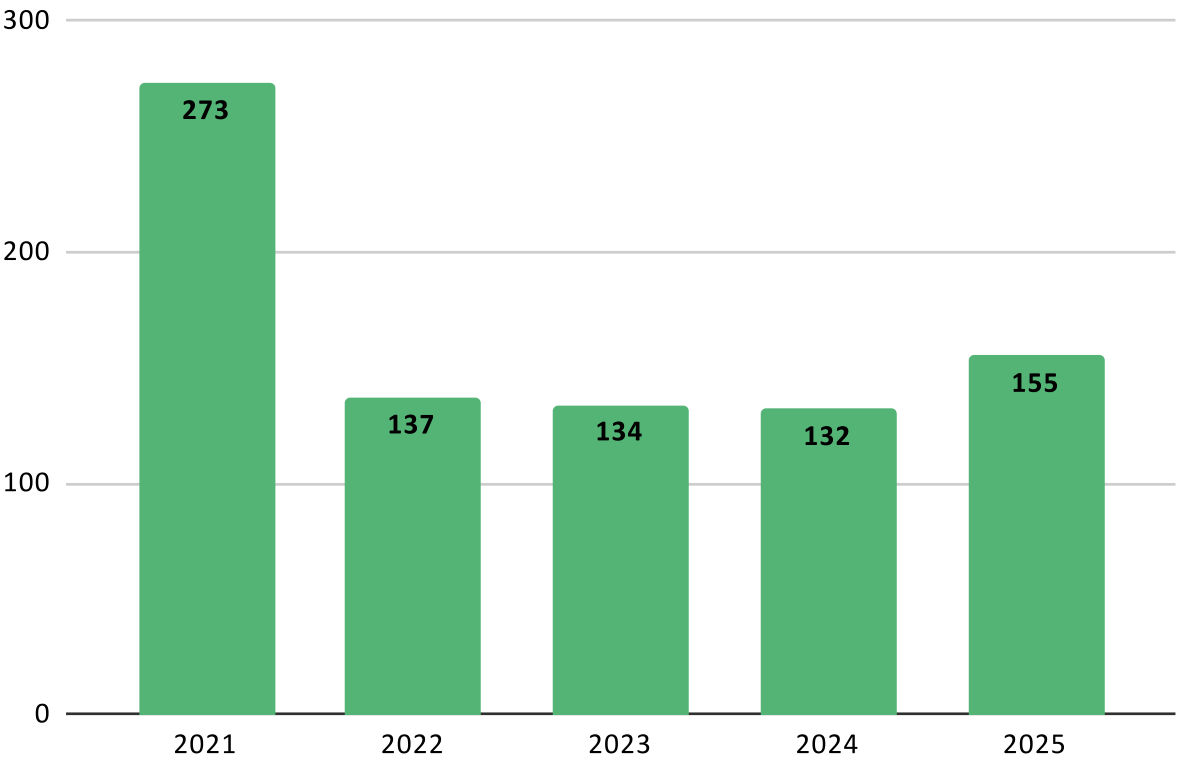
Tale riduzione dello stress assume anche una **funzione preventiva rispetto a comportamenti a rischio**.

La percezione di un percorso orientato a risultati concreti può infatti diminuire la spinta a ricorrere a strategie illegali per soddisfare le aspettative familiari, così come ridurre il rischio di uso di sostanze, talvolta utilizzate come forma disfunzionale di gestione del disagio emotivo.

Infine, si osserva come il contesto lavorativo favorisca, in molti casi, una **maggiore disponibilità al cambiamento comportamentale** rispetto a quanto avviene in ambito comunitario. Analogamente, eventuali difficoltà cognitive, talvolta connesse a vissuti traumatici, possono trovare un parziale superamento grazie a modalità di apprendimento situato, che risultano più efficaci rispetto ai contesti formali d'aula.

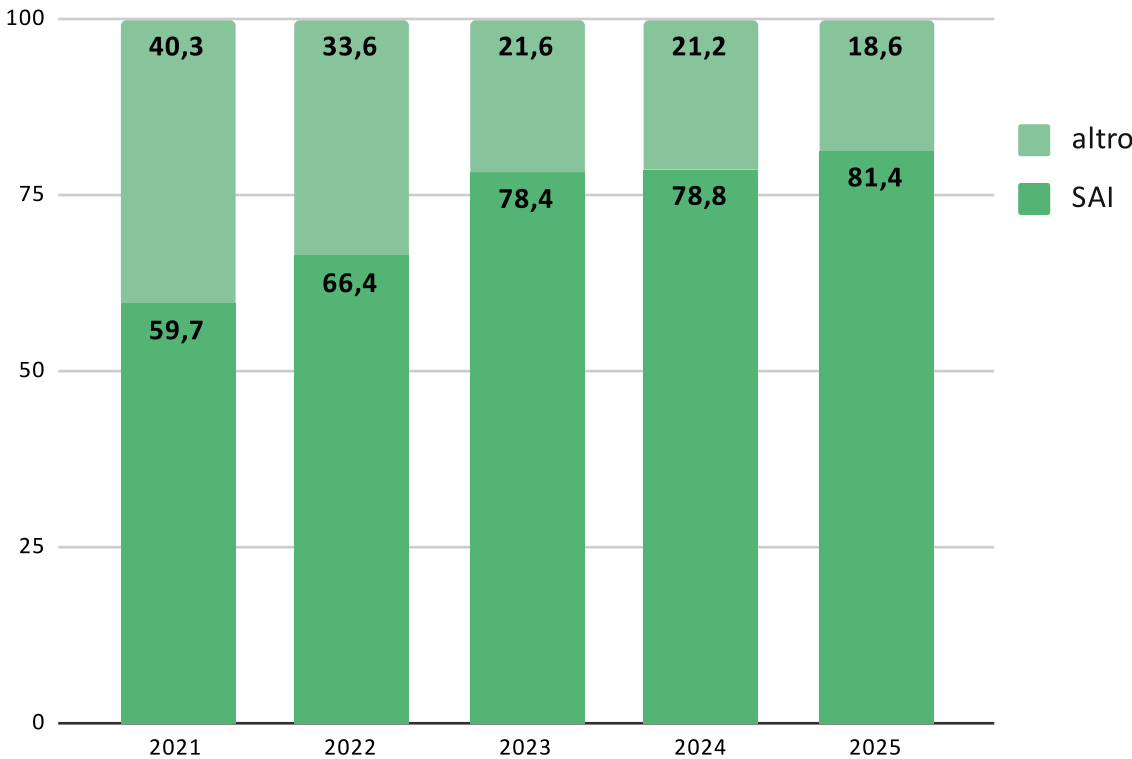
Nel 2025 il CELAV ha concluso **155 percorsi** finalizzati all'inserimento lavorativo di MSNA, un numero leggermente superiore rispetto ai 132 avviati l'anno precedente (Figura 6.4.1). Di questi, **l'81,4% si riferisce a ospiti del progetto SAI**, percentuale in aumento rispetto al 2024 quando rappresentava il 78,8%, come si può riscontrare nella Figura 6.4.2.

Figura 6.4.1 - Percorsi di presa in carico di MSNA conclusi nel periodo 2021-2025



Fonte: CELAV

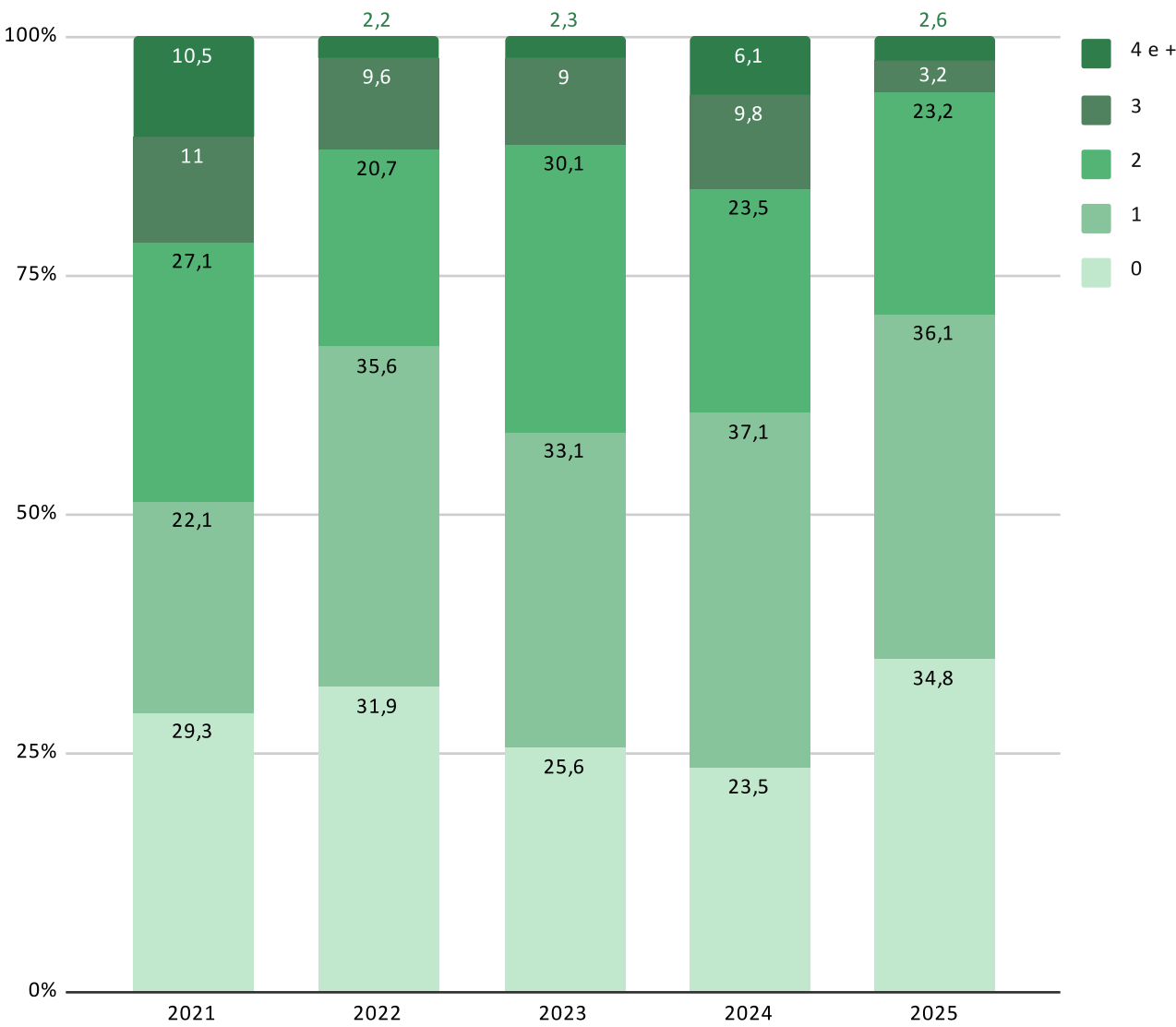
Figura 6.4.2 - Distribuzione percentuale dei percorsi di presa in carico dei MSNA conclusi nel periodo 2021-2025 distinti tra ospiti SAI e di altri progetti



Fonte: CELAV

Rispetto all'anno precedente, la quota di percorsi in cui è stato possibile attivare almeno un tirocinio è **diminuita di 11,4 punti percentuali**, passando dal 76,5% nel 2024 al 65,1% nel 2025, come evidenziato nella Figura 6.4.3. Nel **29%** dei casi sono stati attivati invece almeno **2 tirocini**, mentre nel 2024 tale quota corrispondeva al 39,4%. Inoltre, nel **5,8%** dei percorsi sono stati avviati almeno **3 tirocini**, dato in netta diminuzione rispetto al 2024, in cui tale percentuale si attestava al 15,9%.

Figura 6.4.3 – Distribuzione percentuale dei percorsi di presa in carico dei MSNA chiusi nel 2021-2025 per numero di tirocini avviati durante il percorso



Fonte: CELAV

Il **71,6% dei tirocini termina con un esito positivo**, registrando un aumento rispetto a quanto osservato nel 2024, il cui esito positivo corrispondeva al 62,6% (Tabella 6.4.1), con percentuali simili tra gli ospiti SAI ed extra SAI (71,5% vs 72%).

Rispetto a quanto si registra tra le persone adulte, continua a emergere una **minore quota di attivazione autonoma** sulla base delle risorse acquisite tra i MSNA, dato che può essere ricondotto a una più difficile acquisizione dell'autonomia in ragione della minore età. Nel 2025, tale esito riguarda il **18,2% degli interventi conclusi** (in lieve aumento rispetto al 13,8% del 2024). La percentuale di **inserimenti lavorativi rimane invece più elevata tra i MSNA**, e la soluzione lavorativa nell'azienda ospitante si conferma l'esito più frequente, interessando il **50% degli esiti nel 2025** (in crescita rispetto al 43,9% del 2024 e al 9,7% del 2023). Tra gli **esiti negativi, diminuisce la quota di assenza di presupposti per la prosecuzione del percorso**, che passa dal 20,3% del 2024 al 10,8% del 2025, pur restando superiore al dato del 2023 (4,8%). Parallelamente, **cresce la quota di abbandono del percorso**, che raggiunge il **16,9%** nel 2025 rispetto al 12,2% del 2024. Anche in questo caso, permane una differenza rispetto alle persone adulte, che nel 2025 presentano percentuali di abbandono inferiori rispetto ai minori.

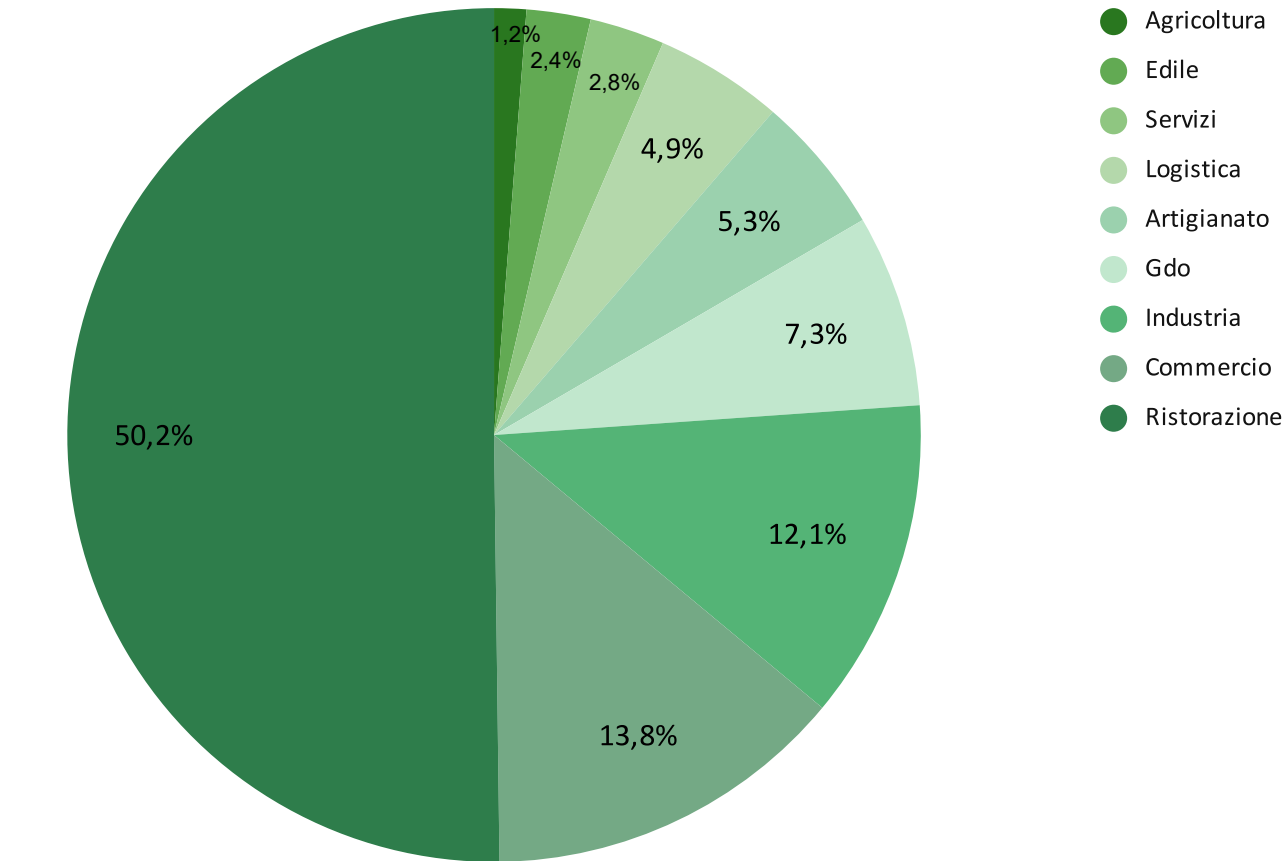
Tabella 6.4.1- Distribuzione percentuale dei percorsi di presa in carico dei MSNA conclusi nel periodo 2023-2025 distinti tra ospiti SAI e di altri progetti per esito del percorso

Esito	SAI	Altro	Totale	SAI	Altro	Totale	SAI	Altro	Totale
Rifiuto	3,1	0	2,4	6,1	0	4,9	0,8	0	0,7
Abbandono del percorso	23,5	19,2	22,6	11,2	16	12,2	18,7	8	16,9
Assenza presupposti prosecuzione del percorso	6,1	0	4,8	19,4	24	20,3	8,9	20	10,8
Parziale Esiti negativi	32,7	19,2	29,8	36,7	40	37,4	28,5	28	28,4
Attivazione autonoma sulla base nuove risorse acquisite	13,3	19,2	14,5	11,2	24	13,8	17,9	20	18,2
Soluzione lavorativa in altra azienda	44,9	50	46	6,1	0	4,9	3,3	4	3,4
Soluzione lavorativa nell'azienda ospitante	9,2	11,5	9,7	45,9	36	43,9	50,4	48	50
Parziale Esiti positivi	67,3	80,8	70,2	63,3	60	62,6	71,5	72	71,6
Totale	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fonte: CELAV

Considerando che una stessa persona può aver beneficiato di **più borse lavoro nel corso del periodo di riferimento**, nel corso del 2025 sono state attivate **247 borse lavoro per 160 beneficiari dal CELAV**. Come si evince dal grafico riportato in seguito (Figura 6.4.4) **la ristorazione** risulta essere il settore con il maggior numero di borse lavoro attivate, pari al **50,2%**, seguita dal **commercio (13,8%)** e **dall'industria (12,1%)**.

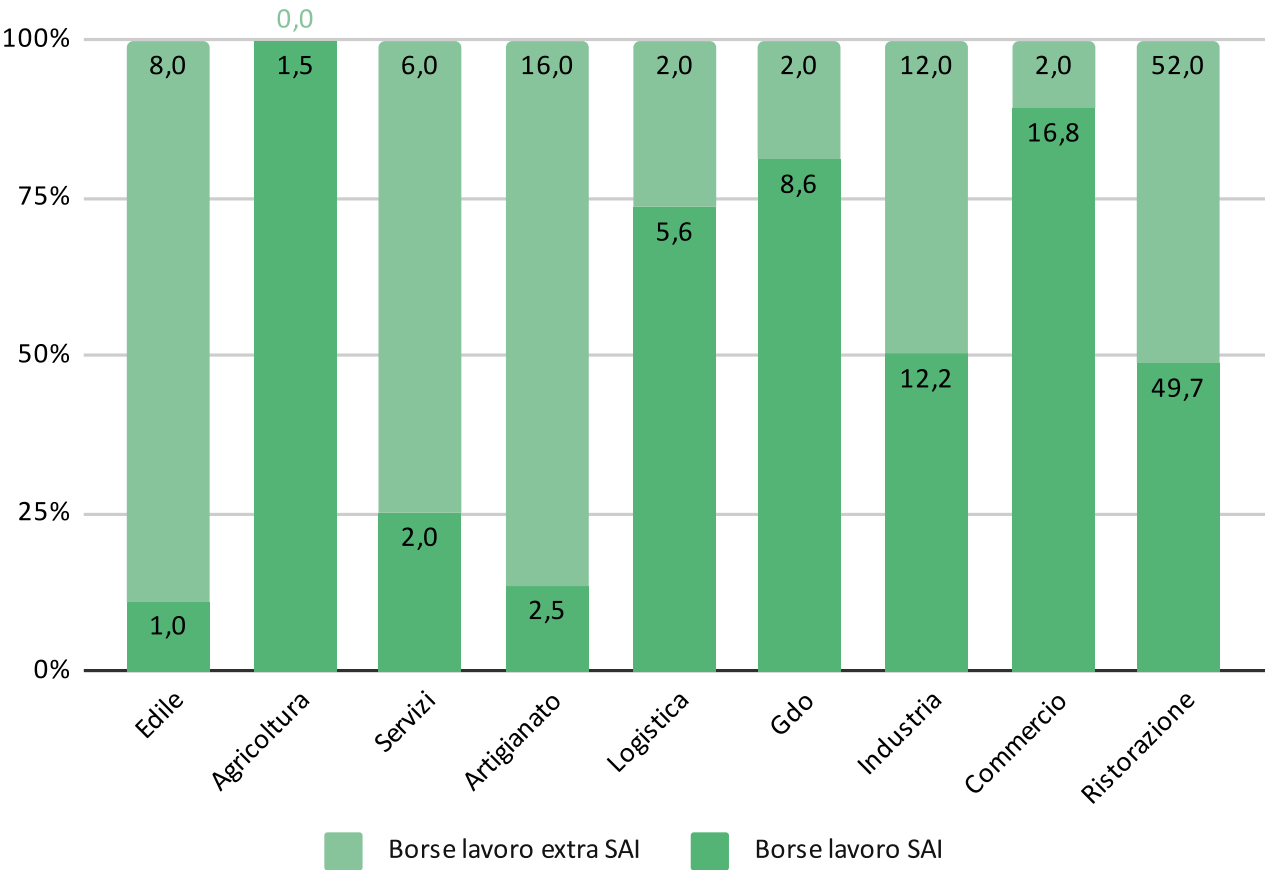
Figura 6.4.4 - Distribuzione percentuale borse lavoro CELAV per settore



Fonte: CELAV

Per i MSNA inseriti nel progetto SAI sono state attivate **197 borse lavoro**, corrispondenti al **79,8% del totale**, mentre le restanti **50**, il 20,2% del totale, hanno coinvolto **beneficiari extra SAI**. **La ristorazione** si conferma il **settore principale di inserimento lavorativo**, sia per gli utenti SAI (49,7%), sia per quelli extra SAI (52%). Alcune differenze emergono relativamente al secondo settore in cui sono state attivate più borse lavoro: per gli **utenti SAI il commercio assume un peso significativo (16,8%)**, mentre per chi è accolto in strutture **extra SAI è l'artigianato il secondo settore con borse lavoro più attivate** nel corso del 2025 (16%). Il **settore industriale occupa il terzo posto** per entrambi i gruppi, con il 12,2% di borse lavoro per chi è accolto nel SAI e il 12% per chi si trova in altre strutture extra SAI. In generale, le borse lavoro SAI presentano una **distribuzione più articolata tra i diversi settori**.

Figura 6.4.5 - Distribuzione percentuale borse lavoro CELAV per utenti SAI ed extra SAI per settore



Fonte: CELAV



Progetto InLav Lombardia – Integrazione Lavoro Lombardia

Il progetto **“InLav Lombardia - Integrazione Lavoro Lombardia”** nasce dalla collaborazione tra Regione Lombardia (capofila), ANCI Lombardia e Università degli Studi di Milano Bicocca e intende sperimentare un **modello per l'emersione del lavoro sommerso e per l'inclusione socio-lavorativa** incentrato sull'aggancio, la presa in carico e lo sviluppo di percorsi di assistenza, protezione e inclusione. Si rivolge a **persone di Paesi Terzi adulti e minori, vittime o potenziali vittime di sfruttamento socio-lavorativo o in condizioni di lavoro irregolare**, in possesso di regolare permesso di soggiorno. Nel 2025 le persone intercettate sono state **201, di cui 144 presi in carico**.

Dopo un anno di lavoro, il progetto ha raggiunto risultati significativi nella prevenzione e nel contrasto dello sfruttamento lavorativo tra i cittadini di Paesi Terzi. Le conclusioni di questo percorso evidenziano i seguenti punti chiave:

- **collaborazione efficace:** la sinergia tra l'ente pubblico e gli enti del Terzo Settore, nell'alveo della co-progettazione in corso, ha dimostrato l'importanza di un approccio integrato. Questa collaborazione ha facilitato la condivisione di risorse e competenze, contribuendo a un intervento più efficace;
- **costruzione di una rete solida:** la creazione di una rete tra i vari attori del territorio ha permesso di ampliare l'accesso ai servizi e migliorare la comunicazione tra le diverse realtà. Questo ha portato a una maggiore consapevolezza delle problematiche legate allo sfruttamento lavorativo e alla costruzione di un sistema di risposta più integrato;
- **assessment precoce:** il progetto riesce ad intercettare e ad agganciare persone che altrimenti non potrebbero essere prese in carico da altri servizi, ad esempio per mancanza di residenza, consentendo un assessment precoce di situazioni di vulnerabilità;
- **interventi mirati:** grazie all'analisi continua delle esigenze dei beneficiari, gli interventi sono stati affinati e resi sempre più specifici. Ciò ha consentito di rispondere in modo più adeguato alle

situazioni di sfruttamento e di vulnerabilità, anche attivando nuove azioni;

- **sostenibilità e alleanze:** il dialogo apertosi sul tema dello sfruttamento lavorativo tra ente pubblico e Terzo Settore è importante per prepararsi ad affrontare meglio tale problematica e per accompagnare le persone vittime di questa forma di violenza. È fondamentale continuare a sostenere la rete creata e ad investire in formazione e sensibilizzazione.

PARTE 3

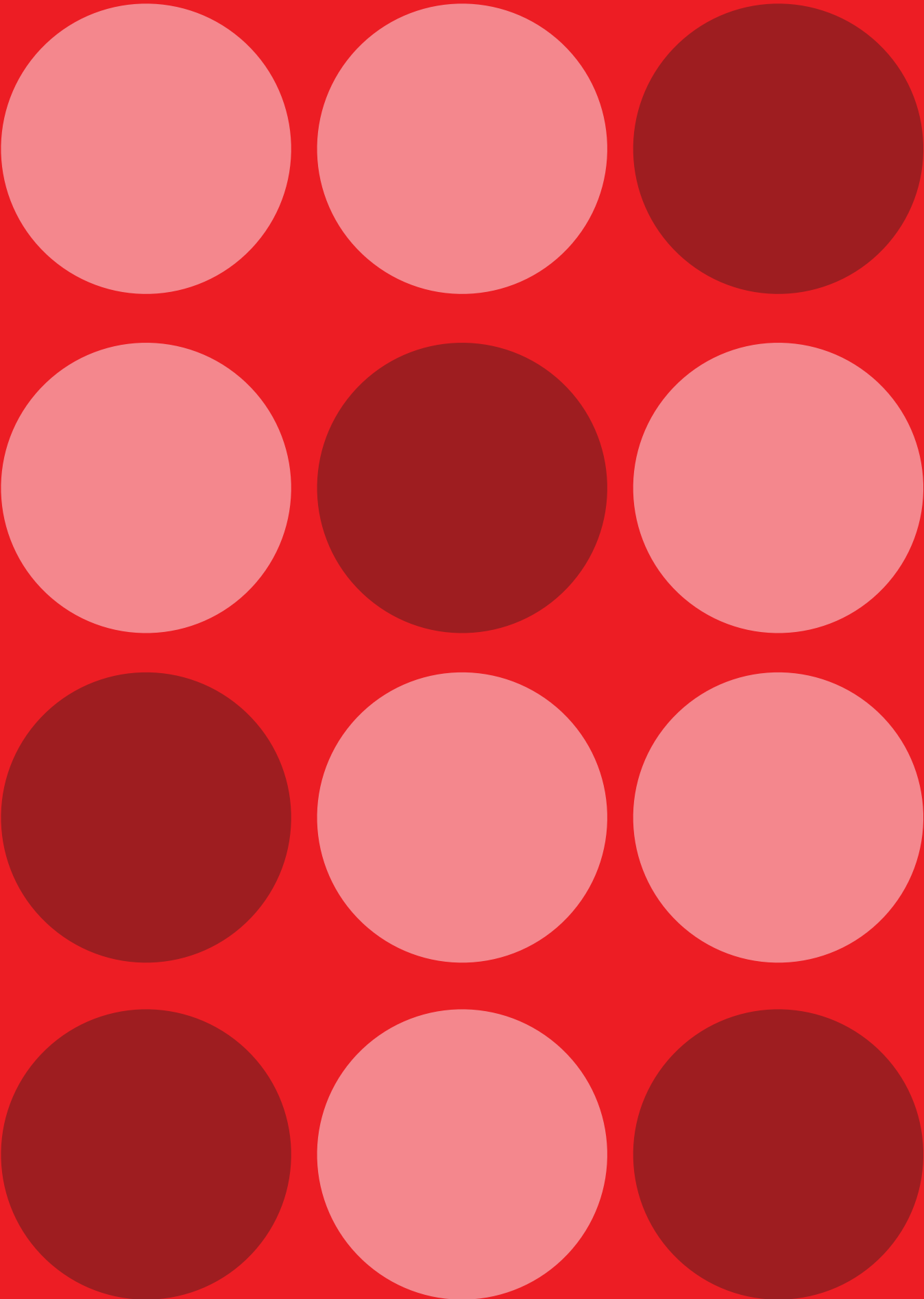
Il sistema in rete con la città e l'Europa



PARTE 3



Il Milano Welcome Center e il lavoro di rete



7.1 Le collaborazioni territoriali come pratica di lavoro

Nell'attività del Milano Welcome Center l'apertura al territorio non rappresenta un'attività accessoria, ma una dimensione costitutiva della sua missione. Costruire e mantenere relazioni con i molteplici attori che operano nella città è una condizione essenziale per garantire percorsi di accoglienza, orientamento e inclusione efficaci e inseriti nelle politiche cittadine. Il **lavoro di rete** costituisce uno degli elementi fondanti del modello di intervento del MWC e il principale strumento attraverso cui non soltanto valorizzare competenze, risorse e opportunità diffuse ma anche **costruire valori condivisi tra la comunità locale**.

L'idea stessa di un Centro servizi secondo la logica del punto unico di accesso dedicato alle persone migranti, richiedenti asilo e titolari di protezione internazionale si basa sulla **capacità di connettere istituzioni pubbliche, servizi territoriali, enti del Terzo Settore, associazioni, scuole e realtà informali della comunità locale**. Nessun servizio, infatti, può rispondere da solo alla complessità delle esigenze che caratterizzano i percorsi migratori: dalle pratiche amministrative all'orientamento, dall'accesso ai servizi sanitari alla formazione linguistica, dall'inserimento lavorativo fino alla tutela giuridica e sociale. Il lavoro di raccordo tra servizi e organizzazioni rappresenta quindi una pratica quotidiana indispensabile per garantire percorsi di accompagnamento realmente efficaci e personalizzati. La possibilità di offrire risposte efficaci ai bisogni delle persone deriva proprio dalla **capacità del Centro di attivare e coordinare un sistema territoriale ampio e articolato**. L'accoglienza non viene quindi intesa come un insieme di prestazioni erogate da un singolo servizio, ma come la valorizzazione e la ricomposizione di un patrimonio relazionale collettivo che coinvolge una pluralità di competenze, esperienze e risorse.

Il sistema di connessioni con il contesto cittadino che il MWC sviluppa è ampio, plurale e dinamico. La varietà degli interlocutori coinvolti riflette la **complessità del contesto cittadino e dei bisogni** a cui il Centro è chiamato a rispondere. Ogni attore contribuisce infatti con competenze, funzioni e risorse specifiche, che diventano parte integrante dei percorsi di accoglienza e inclusione. Da un lato vi sono le **relazioni istituzionali**

con le diverse articolazioni dell'Amministrazione comunale, con i Municipi cittadini, con i servizi sociali territoriali, con i servizi educativi e scolastici, con i servizi sanitari e con gli uffici che si occupano di politiche abitative, lavoro e inclusione. A queste si aggiungono i rapporti con altre **istituzioni fondamentali nei percorsi delle persone migranti**, come la Prefettura e la Questura, con cui il Centro mantiene un dialogo costante per facilitare l'orientamento delle persone e il disbrigo di pratiche amministrative particolarmente complesse.

Accanto alla dimensione istituzionale, esiste poi un **ecosistema** altrettanto ricco e diversificato **composto dagli enti del Terzo Settore**, dalle organizzazioni della società civile e dalle realtà associative presenti sul territorio cittadino. A partire dagli enti coinvolti direttamente nella co-progettazione, che rappresentano a loro volta importanti nodi di connessione con il territorio, si sviluppa una **trama diffusa di relazioni** che contribuisce ad amplificare opportunità, informazioni e risorse a supporto dell'attività dei servizi presenti all'interno del Milano Welcome Center e delle équipe multidisciplinari del SAI e dei progetti ad esso collegati. Numerose e vive sono, infatti, le relazioni con scuole di italiano, sportelli di orientamento, associazioni di comunità, realtà educative, sportive, religiose e culturali che operano quotidianamente nei quartieri della città. Si tratta di un patrimonio relazionale prezioso che si alimenta attraverso il lavoro quotidiano, ma che cresce e si amplifica anche grazie alla costruzione di nuove progettualità condivise. L'azione congiunta non si esaurisce infatti nella gestione dei casi o nello scambio di informazioni, ma diventa uno spazio di progettazione comune e di innovazione sociale. Ne sono un esempio le progettualità sviluppate nell'ambito dei **Tavoli tematici dell'Area 3** e presentate sui programmi FAMI, che **hanno coinvolto una pluralità di enti sui temi del capacity building, della ricerca, dell'accompagnamento all'autonomia abitativa, dell'innovazione digitale e del rafforzamento delle reti territoriali**.

La ricchezza di questo sistema relazionale non risiede soltanto nell'ampiezza degli attori coinvolti, ma nella **capacità di trasformare tale pluralità in percorsi integrati e accessibili per le persone**. Le persone che si rivolgono al Milano Welcome Center si trovano infatti spesso ad affrontare un sistema articolato e complesso, composto da una molteplicità di uffici, procedure e interlocutori. In questo contesto, il raccordo tra servizi svolge una funzione di **accompagnamento e semplificazione**, consentendo di trasformare un insieme frammentato di opportunità in un percorso più comprensibile e accessibile. Attraverso rapporti consolidati con enti pubblici, organizzazioni del Terzo Settore e servizi specialistici, il Centro è in grado di orientare le

persone verso le risposte più adeguate ai loro bisogni, **riducendo il rischio di disorientamento, dispersione o mancato accesso alle opportunità disponibili**. Il lavoro di rete diventa così uno strumento concreto di promozione dell'inclusione e di effettivo esercizio dei diritti di cittadinanza.

La capacità di mettere in relazione competenze e punti di osservazione differenti produce inoltre un valore aggiunto che va oltre la presa in carico individuale. Attraverso il confronto costante tra istituzioni, servizi e realtà della società civile, si costruisce progressivamente una **lettura condivisa dei bisogni emergenti e delle strategie più efficaci per affrontarli**. Da questo punto di vista, il sistema di relazioni sviluppato dal Milano Welcome Center svolge anche una preziosa funzione di **osservatorio sulle trasformazioni** che interessano la popolazione migrante e il territorio cittadino. Il confronto continuo con operatori, istituzioni e realtà di comunità consente infatti di raccogliere informazioni, individuare criticità e cogliere tempestivamente nuovi fenomeni sociali che richiedono attenzione e interventi specifici. La rete non rappresenta quindi soltanto uno strumento operativo, ma anche un dispositivo di conoscenza che permette al Centro di sviluppare una lettura aggiornata dei bisogni della città e di contribuire alla costruzione di risposte più efficaci e coordinate.

Costruire e mantenere un sistema di relazioni efficace richiede però tempo, continuità e investimento costante. I legami sviluppati nel tempo non possono essere considerati acquisiti una volta per tutte, ma necessitano di essere alimentati e rinnovati attraverso occasioni di confronto, scambio e progettazione condivisa. La fiducia, elemento fondamentale di ogni percorso di lavoro comune, si costruisce nel tempo attraverso una presenza costante sul territorio, la disponibilità al confronto, la conoscenza reciproca e la capacità di alimentare relazioni professionali solide e durature.

In una città complessa e in continua trasformazione come Milano, questo lavoro costante di cura e sviluppo delle relazioni assume un valore strategico. **I bisogni delle persone migranti**, così come il quadro normativo e il sistema dei servizi, **sono soggetti a continui cambiamenti**. Mantenere vive queste connessioni significa quindi poter condividere informazioni aggiornate, intercettare nuove criticità e costruire risposte più tempestive ed efficaci sapendo che ciò richiede anche la disponibilità a ricominciare, trattandosi a volte di legami basati su relazioni personali.

Nel corso del 2025 è proseguita con continuità la **campagna**

informativa sul territorio cittadino, articolata in incontri informativi e formativi rivolti sia ai servizi interni dell'Amministrazione Comunale sia alle organizzazioni esterne attive negli ambiti dell'inclusione e della tutela dei diritti delle persone migranti. Queste iniziative hanno rappresentato non soltanto occasioni per presentare i servizi del Milano Welcome Center, ma soprattutto **strumenti strategici per consolidare un patrimonio di relazioni costruito nel tempo, rafforzare la conoscenza reciproca tra operatori appartenenti a organizzazioni differenti e promuovere una maggiore integrazione tra le risorse presenti sul territorio**. Tra i vari incontri realizzati nel 2025, quelli rivolti alla rete di **QuBi** hanno coinvolto, nel primo semestre, **oltre 60 operatori**. Nati con l'obiettivo di favorire la conoscenza reciproca, questi incontri si sono rivelati strategici nella costruzione di rapporti diretti con le assistenti sociali di comunità, permettendo, attraverso modalità di contatto predefinite e semplificate, di rispondere in modo più rapido ed efficace ai bisogni delle persone.

Il lavoro territoriale non si esprime però soltanto nelle relazioni tra servizi e organizzazioni, ma anche - e soprattutto - nelle **capacità di creare occasioni di incontro con la cittadinanza. Aprire il Centro alle persone e al quartiere significa rendere visibile** il lavoro svolto quotidianamente, favorire la conoscenza reciproca e promuovere una cultura dell'accoglienza fondata sulla partecipazione, sul dialogo e sul riconoscimento reciproco. In questa prospettiva, gli eventi pubblici rappresentano uno strumento importante per rafforzare il legame tra il Centro e il territorio, contribuendo alla costruzione di comunità più inclusive e coese. Un esempio di questo approccio è stato l'evento organizzato il **24 maggio 2025 in occasione del Forum del Welfare del Municipio 2**, dove ha sede il MWC. In questa giornata il Milano Welcome Center ha scelto di aprire ufficialmente le proprie porte alla cittadinanza. L'evento non è stato solo un'occasione di incontro, ma una vera e propria festa di quartiere che ha visto il **Centro trasformarsi in uno spazio vivo e permeabile**. Il cuore pulsante di questa apertura è stata la **mostra di quadri allestita proprio all'interno del Centro**, che ha riscosso un grande apprezzamento da parte dei visitatori. Protagonisti dell'esposizione sono stati **Aziz Ahmad Behrand e Yefri Mendoza**, due artisti di talento, provenienti dall'Afghanistan e dal Venezuela, e beneficiari del progetto SAI. Le loro opere hanno offerto un racconto visivo potente, trasformando le sale del Welcome Center in una galleria d'arte capace di emozionare e far riflettere. Vedere i cittadini curiosi passeggiare tra i quadri e dialogare con gli artisti ha testimoniato come l'arte sia il **linguaggio più immediato per abbattere le barriere e favorire l'integrazione** e confermato quanto sia prezioso creare spazi di condivisione dove la cittadinanza può entrare, conoscere e lasciarsi stupire dalla bellezza nata dai percorsi di accoglienza.

Giornata Mondiale del Rifugiato 2025 - Raccontare storie, creare incontri e sensibilizzare il territorio

Il **22 giugno 2025**, in occasione della **Giornata Mondiale del Rifugiato**, il progetto SAI del Comune di Milano ha promosso alcune iniziative aperte alla cittadinanza con **l'obiettivo di creare occasioni di incontro, dialogo e sensibilizzazione sui temi dell'accoglienza e della protezione internazionale**, favorendo una maggiore conoscenza reciproca tra persone accolte nei servizi SAI e territorio cittadino.

L'iniziativa principale si è svolta all'interno del **BAM Summer Festival**, nell'ambito della Refugee Week, attraverso il progetto "ALL - ABCittà Living Library". Per l'occasione, BAM - Biblioteca degli Alberi Milano si è trasformata in una "biblioteca vivente": al posto dei libri, alcune persone accolte nel sistema SAI hanno scelto di raccontare direttamente la propria storia, condividendo esperienze, percorsi migratori, aspettative e frammenti della propria vita quotidiana attraverso incontri e conversazioni con i partecipanti.

La **Living Library** nasce, infatti, come uno **strumento di dialogo e sensibilizzazione**, basato sull'ascolto reciproco e sulla possibilità di creare uno spazio di confronto diretto tra persone che normalmente difficilmente si incontrerebbero. Accompagnati da ABCittà nella costruzione del proprio "libro vivente", **i beneficiari coinvolti hanno partecipato attivamente all'iniziativa, trasformando il racconto personale in un'occasione di relazione, partecipazione pubblica e decostruzione di stereotipi e rappresentazioni semplificate legate ai percorsi migratori.**

L'esperienza si è inserita all'interno di un percorso più ampio di apertura del sistema di accoglienza alla città e di valorizzazione delle competenze, delle storie e dei vissuti delle persone accolte, promuovendo una narrazione più complessa e consapevole delle esperienze di rifugio e migrazione.

La collaborazione con BAM è proseguita anche nei mesi successivi.

A settembre 2025 il Milano Welcome Center ha ospitato il concerto **"Insieme a Verdi"**, realizzato all'interno del percorso di avvicinamento al Back to the City Concert promosso da BAM - Biblioteca degli Alberi Milano e Fondazione Riccardo Catella. L'iniziativa ha rappresentato un'ulteriore occasione di apertura del Milano Welcome Center alla città, attraverso un momento culturale e aggregativo capace di coinvolgere beneficiari e beneficiarie, operatori e operatrici, e cittadinanza in uno **spazio condiviso di incontro, partecipazione e sensibilizzazione.**

Con gli occhi di un "libro vivente"

Ho partecipato a un formato di incontro molto particolare, nel ruolo di "libro vivente" all'interno del progetto "biblioteca vivente" che si è svolto in un parco.

Dovevo raccontare una storia personale che mi ha colpito profondamente negli ultimi anni. Ho scelto di parlare del compleanno di mio figlio. Oggi ha 11 anni, ma quando siamo arrivati in Italia ne aveva solo 6. Ed è stato proprio qui che sono riuscita, per la prima volta, a realizzare il suo sogno: un vero compleanno, come quelli che aveva visto nei film. Era una festa in una grande casa, circondato da amici e famiglia. Con palloncini, regali incartati con cura, auguri, persino un grande cane, un labrador. Per lui era qualcosa di speciale, perché prima, per vari motivi, anche a causa del Covid, non aveva mai avuto una festa così.

Noi, "libri viventi", eravamo seduti, e le persone potevano avvicinarsi per ascoltare le nostre storie. Io ho avuto diversi ascoltatori: un uomo, una coppia italiana anziana, una giovane coppia.

Ma la persona che mi è rimasta più impressa è stato un ragazzo di circa 16 anni, originario del Niger. Quando si è avvicinato e si è seduto, ho subito percepito che non era particolarmente interessato. Sembrava quasi che fosse lì perché qualcuno gli aveva detto di partecipare. Ascoltava con lo sguardo abbassato, come se stesse semplicemente adempiendo a un obbligo.

Ho iniziato a raccontare la mia storia: prima la preparazione di quel giorno - e di quanto fosse importante per me -, poi la festa stessa, la reazione di mio figlio, i dettagli che rendevano quel momento speciale. E a un certo punto ho notato che qualcosa è cambiato. Pian piano ha alzato gli occhi. E da quel momento ho iniziato a raccontare quella storia come se fosse rivolta solo a lui guardandolo negli occhi.

Mi ascoltava con grande attenzione, completamente concentrato.

Quando ho finito, gli ho chiesto da dove venisse e come vivesse. Mi ha raccontato che viene dal Niger, dove c'è la guerra, e che ora è in Italia da solo, in una comunità per minori senza famiglia. E' stato in quel momento che ho capito perché mi ascoltava così

attentamente. Ho capito che non aveva mai avuto la possibilità di festeggiare un compleanno in quel modo e che, probabilmente, avrebbe tanto desiderato vivere qualcosa del genere.

Ho sentito che dovevo dirgli una cosa semplice, ma importante: che ha ancora tutto davanti a sé, e che anche se oggi non ha la possibilità di vivere momenti come quelli - feste, famiglia, calore - questo non significa che non li avrà mai. Gli ho detto che può crescere, studiare, costruire la sua vita, creare una famiglia solida, piena d'amore. E che un giorno potrà regalare ai suoi figli quegli stessi momenti, quei ricordi che oggi forse può solo immaginare. Che per arrivarci è importante andare avanti: studiare, crescere, non distruggere ma costruire. Costruire una vita in cui ci sia spazio per la gioia, per le relazioni, per la felicità autentica.

*Nei suoi occhi ho visto che mi aveva davvero ascoltata. È stata una sensazione molto chiara: **non stava solo sentendo le parole, le aveva fatte sue**. In quel momento che ho compreso davvero il senso di questo progetto. Progetti come la "biblioteca vivente" nascono per cambiare lo sguardo delle persone, per aiutarle a vedere le cose in modo diverso, a riflettere, a sentire. E mi piace pensare che ci siamo riusciti.*

Per quanto mi riguarda, questa esperienza è stata la prova che incontri così non passano senza lasciare qualcosa.

7.2 Milano nelle reti europee: progetti, scambi e collaborazioni internazionali

Per il MWC, la **dimensione internazionale** non è solo un valore aggiunto, ma un **pilastro fondamentale della sua identità**, perché il confronto con realtà estere è un motore per l'innovazione e la crescita costante dei percorsi formativi e professionali.

L'anno 2025 si è aperto con la partecipazione del Milano Welcome Center in un **percorso di analisi e discussione partecipata promosso dal Consiglio d'Europa e dalla DG Reform della Commissione Europea**, in sinergia con il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e il centro di ricerca FIERI di Torino e alcune docenti e ricercatrici universitarie. La partecipazione a questo tavolo tecnico ha permesso di **analizzare e condividere le best practices sui modelli di one-stop-shop** in Europa, ovvero centri che aggregano sotto un'unica regia diverse tipologie di servizi per l'integrazione.

Il MWC nell'ottobre 2025 ha ospitato i lavori del **Working Group Migration di Eurocities e della EU Urban Agenda Partnership for the Inclusion of Migrants and Refugees**, fungendo da caso studio concreto per l'utilizzo strategico dei fondi FAMI e l'integrazione territoriale. Circa 50 delegati europei hanno visitato la struttura. Il WG Migration di Eurocities è il circuito dal quale, nel 2019, si è generata l'idea di realizzare a Milano un centro servizi aderente al modello di one-stop-shop. **Eurocities è la principale rete che riunisce oltre 200 medie e grandi città europee, con l'obiettivo di favorire la cooperazione tra amministrazioni locali e promuovere politiche urbane innovative, sostenibili e inclusive.** Fondata nel 1986 da Milano, Barcellona, Birmingham, Francoforte, Lione e Rotterdam è un network che promuove lo scambio di buone pratiche e dialoga con le istituzioni UE per rafforzare il ruolo dei governi locali in temi come ambiente, mobilità e inclusione. La rete rappresenta gli interessi di oltre 130 milioni di cittadini. Al suo interno, il Working Group Migration & Integration è uno dei gruppi più attivi.

La **Urban Agenda Partnership for the Inclusion of Migrants and Refugees** è un'iniziativa multilivello promossa dalla Commissione

Europea che riunisce città, governi nazionali, istituzioni europee e organizzazioni della società civile per affrontare in modo coordinato le sfide urbane legate all'inclusione di migranti e rifugiati.

Le attività della Partnership sono divise in **4 sottogruppi: lavoro, fondi europei, educazione e contrasto alla disinformazione.**

Milano vi partecipa dal 2019, collaborando attivamente con la Commissione e con la città di Amsterdam, che ne coordina i lavori.

A febbraio 2025, in sinergia con l'**Area Relazioni Internazionali**, è stato organizzato presso il MWC un **incontro di presentazione del centro servizi, che ha visto la partecipazione di oltre 40 rappresentanze consolari.** L'iniziativa in plenaria ha dato il via ad un filone di incontri dedicati con singole rappresentanze consolari, tra cui Egitto, Bangladesh, Colombia, Filippine, Tunisia, pensato per rafforzare i legami e promuovere un dialogo costruttivo.

La collaborazione con i Consolati è molto più che una formalità: è un'alleanza concreta per costruire risposte efficaci per i cittadini di origine straniera, diffondere la conoscenza dei nostri comunali, creare un network di supporto stabile, agire con un approccio sistemico e condiviso.

Le attività realizzate nel 2025 confermano che la presenza del Milano Welcome Center nelle reti europee non è una partecipazione formale, ma un investimento strategico per innescare confronti, miglioramento, crescita. L'obiettivo resta concreto: trasformare i progetti, gli scambi e le collaborazioni internazionali in strumenti quotidiani per l'integrazione, validando il modello one-stop shop come standard per una città capace di rispondere alle sfide migratorie con competenza e visione di sistema.

Un'esperienza di stage internazionale al MWC

Il MWC è stato anche luogo di **stage internazionali**, ad ottobre è stata accolta una giovane operatrice del Servizio di Accoglienza (Ufficio Immigrazione) della città di Hannover. Lo stage è avvenuto nell'ambito del **progetto pilota "Out of the box"**.

L'operatrice tedesca era interessata a conoscere le **modalità di applicazione della normativa UE**, con particolare riferimento al soggiorno dei cittadini UE e dei loro familiari e al ricongiungimento dei cittadini extra UE.

Nel corso della settimana, grazie alla disponibilità non solo dell'equipe legale (in cui si è svolto formalmente lo stage) ma anche di numerosi operatori dei singoli servizi specialistici, **è stato dato un quadro completo delle procedure delle prassi operative nella città di Milano e delle modalità di lavoro del Milano Welcome Center**.

La visita è stata un'occasione per **valorizzare il modello del One-Stop-Shop** a cui il Milano Welcome Center si ispira, ma anche per **visitare altri Uffici del Comune di Milano** impegnati nella gestione di pratiche che coinvolgono cittadini UE e loro familiari (ad es. Ufficio Anagrafe).

L'esperienza ha offerto una **prospettiva a 360° sull'operato del nostro centro**, mettendo in luce **punti di forza quali la prontezza operativa, l'elevato know-how giuridico e linguistico dei collaboratori, oltre a un ambiente di lavoro dinamico e accogliente**.

È emersa con forza l'**importanza del confronto internazionale**:

osservare da vicino altre realtà europee permette di scambiare competenze cruciali, poiché le sfide amministrative odierne hanno ormai una dimensione sovranazionale.

Questa preziosa occasione di scambio ci spinge a programmare nuove esperienze analoghe, favorendo la mobilità dei nostri operatori presso i Servizi di altre città europee.

Lista delle figure

Pag.	
	1. L'organizzazione del sistema cittadino di accoglienza
022	Figura 1.1 Processo dalla co-programmazione e co-progettazione 2024-2025
	2. L'accoglienza di nuclei familiari, adulti e persone fragili
043	Figura 2.1.1 – Distribuzione percentuale per sesso dei componenti dei nuclei presi in carico da LGNet3. 31/12/2025
044	Figura 2.1.2 – Distribuzione percentuale per età dei componenti dei nuclei presi in carico da LGNet3. 31/12/2025
045	Figura 2.1.3 – Distribuzione percentuale dei 5 Paesi di provenienza più frequenti dei componenti dei nuclei presi in carico da LGNet3. 31/12/2025
051	Figura 2.2.1 – Numero di nuovi ingressi nel progetto SAI Adulti. Anni: 2011-2025
054	Figura 2.2.2 – Distribuzione percentuale degli accolti nel progetto SAI per tipologia familiare – Persone accolte nel 2020-2025
055	Figura 2.2.3 – Distribuzione percentuale degli ingressi nel progetto SAI per genere. Anni: 2014-2024
056	Figura 2.2.4 – Distribuzione percentuale degli ingressi nel progetto SAI per classe d'età. Anni: 2011-2025
058	Figura 2.2.5 – Distribuzione percentuale degli ingressi nel progetto SAI per tipologia di permesso di soggiorno. Anni: 2013-2025
060	Figura 2.2.6 - Stranieri residenti a Milano e ingressi dei beneficiari SAI – 2018-2025
061	Figura 2.2.7 – Distribuzione percentuale dei beneficiari del progetto SAI e degli stranieri residenti a Milano per sesso – 31/12/2025
062	Figura 2.2.8 - Distribuzione percentuale dei beneficiari del progetto SAI e degli stranieri residenti a Milano per classe d'età – 31/12/2025
066	Figura 2.3.1 - Distribuzione percentuale delle persone accolte nel progetto SAI per durata di permanenza – 31/12/2017-2025
068	Figura 2.3.2 - Distribuzione percentuale delle persone dimesse dal progetto SAI per motivo della dimissione. Anni: 2013-2025
069	Figura 2.3.3 - Persone dimesse per destinazione geografica successiva all'uscita dal progetto SAI. Anni: 2017-2025
072	Figura 2.3.4 - Persone dimesse dal progetto SAI con inserimento socioeconomico per genere e classe d'età e tipo di famiglia. Anno 2025 e confronto con il 2024 e 2023
086	Figura 2.5.1 – Distribuzione percentuale dei contributi alle dimissioni per tipologia di contributo – 2024, 2025
087	Figura 2.5.2 – Distribuzione percentuale dei contributi alle dimissioni per tipologia di contributo stratificata per numero di componenti – 2025
088	Figura 2.5.3 – Importo medio in euro erogato alla dimissione tra chi ha percepito contributi, distinto tra singoli, famiglie e componenti famiglie – 2025

Pag.	
	3. I minori stranieri non accompagnati (MSNA)
093	Figura 3.1.1 – Accessi spontanei di MSNA e segnalazioni Forze dell'Ordine nel periodo 2023-2025
094	Figura 3.1.2 – Rapporto tra totale accessi e nuovi accessi MSNA e tra nuovi accessi MSNA e segnalazioni FF.OO. nel periodo 2023-2025
095	Figura 3.1.3 - Canale di accesso delle nuove prese in carico/accoglienze MSNA; 2023-2025
096	Figura 3.1.4 - Età media nuove prese in carico/accoglienze e percentuale con meno di 15 anni nel periodo 2023-2025
097	Figura 3.1.5 - Durata media in giorni delle prese in carico MSNA concluse e ancora in gestione - Prese in carico chiuse nel 202 e attive - 31/12/2025
098	Figura 3.1.6 - Fughe in valore assoluto dalle accoglienze MSNA extra SAI e dalle accoglienze SAI – 2021-2025
109	Figura 3.4.1 - Distribuzione percentuale presenti nel sistema SAI - MSNA per sesso. 31/12/2019-31/12/2025
110	Figura 3.4.2 – Distribuzione percentuale presenti nel sistema SAI – MSNA per età. 31/12/2019-31/12/2025
111	Figura 3.4.3 – Distribuzione percentuale di MSNA accolti a fine anno per età in carico al Comune di Milano (compresi MSNA accolti in strutture extra SAI) - 31/12/2019-31/12/2025
113	Figura 3.4.4 – Distribuzione percentuale degli/delle accolti/e per area geografica e tipo di progetto al 31/12/2025
	4. I servizi per l'inclusione del Milano Welcome Center
125	Figura 4.2.1 - Nuovi beneficiari dei Servizi per l'inclusione per mese. Anno 2025
129	Figura 4.2.2 - Beneficiari per numero di accessi
130	Figura 4.3.1 - Distribuzione percentuale per sesso dei beneficiari. Anno 2025
131	Figura 4.3.2 - Distribuzione percentuale per fasce di età dei beneficiari. Anno 2025
132	Figura 4.3.3 - Distribuzione percentuale per nazionalità più frequenti dei beneficiari. Anno 2025
134	Figura 4.4.1 - Distribuzione del campione per sesso
135	Figura 4.4.2 - Distribuzione del campione per fasce d'età
136	Figura 4.4.3 - Nazionalità del campione
137	Figura 4.4.4 - Servizi usufruiti dal campione
139	Figura 4.4.5 - Soddisfazione complessiva del campione del servizio
139	Figura 4.4.6 - Propensione a consigliare il Centro servizi del Milano Welcome Center

Lista delle figure

Pag.	
	5. L'apprendimento della lingua italiana L2
156	Figura 5.3.1 – Livello di italiano all'ingresso tra gli ospiti con almeno 6 anni del progetto SAI – Ingressi 2019 - 2025
158	Figura 5.3.2 – Percentuale utenti SAI con almeno 6 anni che hanno frequentato un corso di italiano – 2011-2025
159	Figura 5.3.3 – Percentuale beneficiari SAI con almeno 15 anni per i quali è stato attivato un tutoring per servizi all'orientamento L2 – 2025
160	Figura 5.3.4 – Percentuale di corsi di italiano frequentati con continuità dagli iscritti per sesso – Corsi conclusi nel 2025
161	Figura 5.3.5 – Distribuzione percentuale dei corsi per tipologia e sesso - Corsi avviati nel 2025
	6. La formazione professionale e l'inserimento al lavoro
168	Figura 6.1.1 – Numero di colloqui di assessment. Anni: 2020-2025
169	Figura 6.1.2 – Distribuzione degli assessment per sesso. Anni: 2021-2025
173	Figura 6.1.3 - Percentuale frequentanti corsi di formazione tra gli ospiti maggiorenni del progetto SAI – 2022-2025
175	Figura 6.1.4 - Distribuzione percentuale per condizione professionale dei beneficiari nel progetto SAI al 31/12/2025 con almeno 15 anni distinta per sesso
176	Figura 6.1.5 - Tasso di occupazione e disoccupazione dei beneficiari a fine anno nel progetto SAI con almeno 15 anni distinta per sesso – 2023-2025
177	Figura 6.1.6 - Distribuzione percentuale per condizione professionale dei beneficiari nel 2024 dal progetto SAI con almeno 15 anni distinta per sesso
178	Figura 6.1.7 - Tasso di occupazione e disoccupazione dei dimessi nel 2023 e nel 2024 dal progetto SAI con almeno 15 anni distinta per sesso
179	Figura 6.2.1 - Numero di borse-lavoro avviate e di beneficiari di borse-lavoro in carico al CELAV. Anni: 2009-2025
180	Figura 6.2.2 – Distribuzione percentuale per sesso dei beneficiari di borse lavoro in carico al CELAV. Anni: 2009-2025
181	Figura 6.2.3 - Distribuzione percentuale per classe di età dei beneficiari di borse lavoro in carico al CELAV. Anni: 2009-2025
183	Figura 6.2.4 - Distribuzione percentuale per numero di borse lavoro dei beneficiari di borse lavoro in carico al CELAV. Anni: 2009-2025
184	Figura 6.2.5 - Distribuzione percentuale delle borse lavoro per settore di attività. 2025
192	Figura 6.4.1 – Percorsi di presa in carico di MSNA conclusi nel periodo 2021-2025
193	Figura 6.4.2 – Distribuzione percentuale dei percorsi di presa in carico dei MSNA conclusi nel periodo 2021-2025 distinti tra ospiti SAI e di altri progetti
194	Figura 6.4.3 – Distribuzione percentuale dei percorsi di presa in carico dei MSNA chiusi nel 2021-2025 per numero di tirocini avviati durante il percorso
197	Figura 6.4.4 – Distribuzione percentuale borse lavoro CELAV per settore

Pag.	
198	Figura 6.4.5 – Distribuzione percentuale borse lavoro CELAV per utenti SAI ed extra SAI per settore

Lista delle tabelle

Pag.	
	2. L'accoglienza di nuclei familiari, adulti e persone fragili
042	Tabella 2.1.1 - Dati di flusso e di stock dei nuclei presi in carico dal LGNet3. Anno 2025
050	Tabella 2.2.1 - Dati di flusso e di stock delle accoglienze SAI relative all'anno 2025
052	Tabella 2.2.2 – Distribuzione percentuale degli ingressi per area geografica. Anni: 2021-2025
053	Tabella 2.2.3 – Distribuzione percentuale degli ingressi nel progetto SAI per le principali cittadinanze. Anni: 2021-2025
059	Tabella 2.2.4 – Distribuzione percentuale degli ospiti SAI nel 2025 per vulnerabilità fisica e psichica
063	Tabella 2.2.5 - Distribuzione percentuale dei beneficiari del progetto SAI e degli stranieri residenti a Milano per le principali cittadinanze – 31/12/2025
070	Tabella 2.3.1 – Distribuzione percentuale delle persone dimesse dal progetto SAI per destinazione alloggiativa per genere, classe d'età e tipologia familiare. Destinazioni abitative note; Anno 2025, e confronto con totale 2024 e 2023
082	Tabella 2.5.1 – Numero di spese per i beneficiari, importi erogati e percentuale di beneficiari coinvolti – 2025
083	Tabella 2.5.2 – Distribuzione percentuale delle spese per voce di spesa - 2024, 2025
084	Tabella 2.5.3 - Distribuzione assoluta e percentuale delle spese per i beneficiari SAI per tipologia di spesa stratificate per tipologia di destinatario – 2025
089	Tabella 2.5.4 – Importo medio in euro erogato alla dimissione tra chi ha percepito contributi, distinto tra singoli, famiglie e componenti famiglie – 2025
	3. I minori stranieri non accompagnati (MSNA)
107	Tabella 3.4.1 - Dati di flusso e di stock delle accoglienze di MSNA nel progetto SAI relative agli anni 2020-2025
108	Tabella 3.4.2 - Dati di flusso e di stock MSNA accolti e in carico, compresi extra SAI relative agli anni 2020-2025
112	Tabella 3.4.3 – Distribuzione percentuale presenti nel progetto SAI – MSNA per cittadinanza - 31/12/2023-31/12/2025
114	Tabella 3.4.4 – Valori assoluti e distribuzione percentuale dei casi in carico per tipologia di accoglienza al 31/12/2025

Lista delle tabelle

Pag.	
	4. I servizi per l'inclusione del Milano Welcome Center
126	Tabella 4.2.1 - Nuovi beneficiari per tipologia di accesso. Anno 2025
128	Tabella 4.2.2 - Numero di beneficiari e accessi per tipologia di servizio. Anno 2025
	5. L'apprendimento della lingua italiana L2
157	Tabella 5.3.1 - Livello di italiano all'ingresso e all'uscita dal progetto SAI tra gli ospiti con almeno 6 anni - 2025
	6. La formazione professionale e l'inserimento al lavoro
170	Tabella 6.1.1 - Distribuzione degli assessment per le prime 5 cittadinanze. Anni:2023-2025
172	Tabella 6.1.2 - Caratteristiche degli assessment ed esiti per sesso; percentuali sì. Anni: 2023-2025
182	Tabella 6.2.1 - Distribuzione percentuale delle prime 5 cittadinanze dei beneficiari di borse lavoro in carico al CELAV. Anni: 2022-2025
185	Tabella 6.2.2 - Distribuzione percentuale dei percorsi conclusi per esito distintamente per anno. Anni di conclusione: 2013-2024
186	Tabella 6.2.3 - Indicatori riassuntivi degli interventi conclusi*. Anni: 2013-2025
196	Tabella 6.4.1 - Distribuzione percentuale dei percorsi di presa in carico dei MSNA conclusi nel periodo 2023-2025 distinti tra ospiti SAI e di altri progetti per esito del percorso

Glossario

Beneficiario unico è la singola persona beneficiaria conteggiata una sola volta, a prescindere da quante attività abbia fruito tra quelle erogate dalle équipe del Milano Welcome Center (cd. "testa").

Dato di stock: misura di una variabile in corrispondenza di uno specifico momento temporale (ad esempio: numero ospiti presenti al 31/12/2025).

Dato di flusso: misura di una variabile relativamente ad un intervallo temporale (ad esempio: numero ospiti accolti tra l'1/01/2025 e il 31/12/2025).

Extra SAI: tutte le forme di presa in carico al di fuori della rete SAI, incluse: le strutture collettive (comunità educative, comunità alloggio, strutture socio-assistenziali accreditate); le strutture collettive emergenziali (attivate da Comuni, Prefetture o Regioni in caso di saturazione della rete o di arrivi eccezionali); gli appartamenti in autonomia (gestiti da enti locali o Enti del Terzo Settore); gli affidi parentali o eterofamiliari; il circuito penale minorile (IPM, comunità penali, misure alternative alla detenzione); le prese in carico fuori comunità, ovvero ex MSNA in prosieguo amministrativo non inseriti/e in una struttura di accoglienza, in quanto collocati/e in soluzioni abitative reperite autonomamente.

MSNA: minore straniero non accompagnato, ovvero la persona straniera minorenni non avente cittadinanza italiana o dell'Unione europea che si trova nel territorio nazionale, priva di assistenza e di rappresentanza legale (art. 2, l. n. 47/2017), per la quale vige il divieto di respingimento alla frontiera (art. 3, l. n. 47/2017) e a cui deve essere garantito il diritto all'accoglienza in strutture appositamente dedicate (art. 4, l. n. 47/2017).

Neomaggiorenne: giovane che ha appena compiuto il diciottesimo anno di età e che, in quanto preso precedentemente in carico come

minore straniero non accompagnato, può accedere, su disposizione del tribunale per i minorenni, a misure di protezione e di supporto specifiche fino al ventunesimo anno di età, volte a favorire il percorso di inclusione sociale, lavorativo e abitativo.

PEI: il Progetto Educativo Individualizzato è lo strumento attraverso il quale la comunità di accoglienza, il servizio sociale e il MSNA sottoscrivono un documento che orienta il suo percorso di accoglienza e integrazione.

Permesso di soggiorno per asilo politico: permesso quinquennale e rinnovabile, rilasciato a chi è titolare dello status di rifugiato, ovvero a coloro che, ai sensi della Convenzione di Ginevra del 1951, dimostrano un fondato timore di subire una persecuzione personale nel proprio Paese – o in quello di precedentemente dimora abituale, se apolidi – per motivi di razza, religione, nazionalità, appartenenza ad un determinato gruppo sociale o per opinione politica. Il permesso consente il ricongiungimento familiare, l'accesso al lavoro e allo studio e riduzione a 5 anni del periodo di residenza necessario per richiedere la cittadinanza italiana per naturalizzazione.

Permesso di soggiorno per casi speciali: introdotto dalla l. 132/2018, che ha eliminato la c.d. "protezione umanitaria", il permesso viene rilasciato in osservanza degli obblighi internazionali di non-refoulement sanciti dalla Convenzione di Ginevra del 1951, in favore di vittime di tratta, di violenze domestiche e di sfruttamento lavorativo. È altresì previsto il suo rilascio in alcune ipotesi residuali relative a domande di protezione umanitaria già decise dalle Commissioni Territoriali prima dell'entrata in vigore della riforma introdotta dal d.l. n.113/2018.

Permesso di soggiorno per richiesta d'asilo: Al richiedente di protezione internazionale viene rilasciato un permesso di soggiorno per

richiesta d'asilo, della durata di sei mesi e rinnovabile fino alla decisione della domanda. Tale permesso consente l'accesso all'assistenza sanitaria gratuita, all'istruzione e all'accoglienza. Trascorsi 60 giorni dalla presentazione della domanda, è inoltre consentito lo svolgimento dell'attività lavorativa. Il permesso di soggiorno per richiesta d'asilo non è convertibile in permesso per motivi di lavoro e non dà diritto al ricongiungimento familiare. Un'eccezione è prevista per i minori stranieri non accompagnati: qualora la protezione internazionale venga negata prima del compimento della maggiore età, il permesso può essere convertito in permesso per motivi di studio o di lavoro. Se il rigetto della domanda avvenisse dopo il compimento dei 18 anni, il neomaggiorenne ha diritto di richiedere un permesso di soggiorno per le medesime finalità.

Permesso di soggiorno per protezione sussidiaria:

Permesso quinquennale concesso a coloro che, pur non possedendo i requisiti per rientrare nella definizione giuridica di rifugiato, necessitano di una forma di protezione internazionale in quanto, facendo nel proprio Paese di origine – o in quello di precedentemente dimora abituale, nel caso di apolidi – correrebbero il rischio di subire un danno grave, quale: condanna a morte o esecuzione della pena capitale, tortura o altra forma di pena o trattamento inumano o degradante e minaccia grave alla vita, derivante da una situazione di conflitto armato interno o internazionale. Tale permesso consente il ricongiungimento familiare, l'accesso al lavoro e allo studio.

Permesso di soggiorno per protezione umanitaria:

Permesso rilasciato in presenza di gravi motivi di carattere umanitario, nei casi in cui il rimpatrio nel Paese di origine esporrebbe il/la richiedente asilo a un serio pericolo. Tale tipologia di permesso è stata abrogata dalla l. n. 132/2018 (conversione del d. l. n. 113/2018).

Prosieguo amministrativo: misura di protezione prevista dall'art.13, co. 2, l. n. 47/2017, che consente al/alla minore straniero non

accompagnato di continuare a beneficiare delle misure di accoglienza e del progetto educativo individualizzato oltre il compimento del diciottesimo anno di età e fino al ventunesimo, qualora necessiti di un supporto prolungato, la cui interruzione pregiudicherebbe il buon esito del percorso di autonomia intrapreso. La misura è disposta dal tribunale per i minorenni su richiesta dei servizi sociali.

UONPIA - Unità Operativa di Neuropsichiatria dell'Infanzia e dell'Adolescenza: servizio sanitario pubblico dedicato alla prevenzione, diagnosi, cura e riabilitazione di disturbi neurologici, psichiatrici e neuropsicologici in soggetti di età compresa tra 0 e 18 anni.



ISBN 979-12-243-3749-2



9 791224 337492

2025

C'è il mondo in città

Persone, servizi e pratiche
della Milano che accoglie e include