



CAM together

Percorso di co-programmazione verso l'innovazione
del servizio dei centri di aggregazione multifunzionale

Report finale del servizio specialistico



DIREZIONE SERVIZI CIVICI E MUNICIPI

Area Municipi

Dott.ssa Micaela Curcio *Direttore*

Dott.ssa Lidia Trotti *Responsabile Unità Gestione Servizi*

Questo report costituisce il documento conclusivo del Servizio specialistico relativo alla progettazione e gestione della co-programmazione finalizzata alla riprogettazione delle funzioni dei centri di aggregazione multifunzionale (CAM) del Comune di Milano, affidato a KCity - rigenerazione urbana srl con Determinazione Dirigenziale n.5726 del 29/06/2023 e dalla stessa realizzato nel periodo **luglio-dicembre 2023**, avvalendosi anche del supporto di IRS – Istituto per la Ricerca Sociale



Dott. Paolo Cottino *Direzione scientifica e coordinamento*
Dott. Dario Damante *Responsabile stakeholder engagement*
Dott. Martino Punzi *Ricerca sul campo ed elaborazione dati*
Dott. Ettore Mordenti *Progetto grafico*



Dott.ssa Cecilia Guidetti *Procedure di co-programmazione*
Dott. Francesco Di Ciò *Ascolto e interazione*
Dott.ssa Giuditta Furlan *Ricerca sul campo ed elaborazione dati*

CAM together

percorso di co-programmazione verso l'innovazione
del servizio dei centri di aggregazione multifunzionale

Report finale del servizio specialistico



Indice

0. Introduzione

La definizione del problema data dall'Amministrazione	pag. 007
La vision di partenza: due modelli per l'innovazione	pag. 010
Il percorso del servizio in tre fasi	pag. 012

1. Indagine istruttoria

Dove sono e quanti sono i CAM	pag. 015
Spazi dei CAM: dimensione e tipologie	pag. 016
Contesti in cui si collocano i CAM: caratteristiche	pag. 025
Servizi attualmente offerti dai CAM: tipologie	pag. 027
Grado di innovatività attuale e potenziale dei CAM rispetto ai due modelli	pag. 031

2. Ascolto e interazione

Struttura e impostazione del percorso di ascolto	pag. 035
Cosa è emerso: il punto di vista dei cittadini	pag. 037
Cosa è emerso: il punto di vista degli ETS	pag. 040
<i>Tavole: spunti dagli incontri svolti in ogni Municipio</i>	pag. 046

3. Elaborazione

Le 10 priorità per migliorare il modello attuale	pag. 067
Quali prospettive per lo sviluppo dei 2 modelli di innovazione?	pag. 074
Strumenti e procedure a supporto dell'innovazione	pag. 077

4. Conclusioni

pag. 080

0.

Introduzione

La definizione del problema data dall'amministrazione

"I Centri di Aggregazione Multifunzionale (CAM) sono stati realizzati per essere un servizio gratuito offerto dal Comune di Milano finalizzato all'aggregazione, alla partecipazione sociale e allo svolgimento di attività ricreative, culturali, formative e sportive accessibili gratuitamente a tutte le fasce di età. Situati in trentacinque sedi del demanio, la loro mission è operare nei quartieri offrendo ai cittadini la possibilità di vivere il proprio territorio, attraverso iniziative dettate da diverse esigenze che possono essere soddisfatte sia con progetti destinati a singole fasce d'utenza (bambini, adolescenti, giovani adulti, donne e anziani) sia con progetti destinati a favorire l'integrazione tra diverse età. Sono luoghi che possono ospitare feste ed eventi di animazione nei quartieri che spesso sono realizzati insieme ad organizzazioni e associazioni del territorio, non solo con finalità ludico-ricreative, ma anche per favorire la riqualificazione di alcune zone del territorio comunale".

Nella Delibera della Giunta Comunale n. 882 del 22 giugno 2023 viene definito l'Atto di indirizzo politico contenente le linee guida per la definizione del nuovo modello di gestione del servizio dei Centri di Aggregazione Multifunzionali (CAM), all'interno del quale:

- Si riconosce che l'attuale modello di gestione dei CAM presenta sia profili positivi da valorizzare e consolidare (quali, a titolo esemplificativo, la presenza capillare sul territorio, la gratuità dei servizi offerti e la pluralità di attività svolte), sia profili da riprogettare, anche in funzione del mutato contesto socio – economico di riferimento (quali, a titolo esemplificativo, la sovrapposizione di utenza, di attività e di obiettivi e perseguiti da altre tipologie di strutture comunali territoriali, gli orari di apertura ridotti/vincolati alla presenza di personale comunale e l'assenza di fonti di finanziamento diverse da quella pubblica);
- Si prefigura di ridisegnare il suddetto modello, con la definizione di una nuova identità dei CAM e lo sviluppo delle loro azioni quale nodo di una rete integrata, pubblica e privata, di promozione e realizzazione del benessere per la popolazione dei Municipi puntando a perseguire

i seguenti specifici obiettivi:

1. rispondere alla domanda di aggregazione sociale della popolazione cittadina, promuovendo le interrelazioni tra generazioni e prevenendo fenomeni di emarginazione e solitudine;
 2. stimolare e facilitare la formazione di gruppi, capaci di attrarre e creare nuove socialità;
 3. valorizzare il singolo come persona attiva, protagonista e non semplice fruitore passivo delle attività;
 4. rafforzare il ruolo dei centri come luoghi in cui si contribuisce attivamente alla crescita di una società aperta, inclusiva e solidale;
 5. tendere alla costruzione di una rete di rapporti con i soggetti del territorio, pubblici e privati, che operano in tema di persona, formazioni sociali, cultura, educazione, sport e tempo libero, sanità, per la promozione di iniziative da realizzare nei Centri o sul territorio o in altri spazi zonali;
 6. realizzare attività di promozione del territorio e sviluppare iniziative nei quartieri;
 7. essere luoghi di riferimento per i cittadini che vogliono socializzare durante il tempo libero, avere informazioni sui servizi cittadini, comunali e non, e un orientamento su problematiche comuni;
 8. essere luoghi (i) di promozione ed approfondimento di tematiche relative al territorio e ai quartieri, nonché di conoscenza di iniziative e di progetti dell'Amministrazione Comunale, (ii) in cui si sviluppino le attività mediante forme di progettazione con gli utenti, tenendo tavoli aperti di lavoro con i cittadini stessi, facilitandone la partecipazione attiva nella realizzazione delle iniziative e (iii) in cui si promuove la presenza intergenerazionale.
- Si propone di avviare il percorso di riprogettazione della funzione dei CAM con il coinvolgimento attivo degli Enti del Terzo settore, ricorrendo all'istituto della co-programmazione, disciplinato dall'art. 55, comma 2, del D.Lgs. 3 luglio 2017 n. 117 (c.d. Codice del Terzo Settore) e dalle specifiche Linee Guida approvate con Decreto del Ministro del Lavoro 72/2021, e avvalendosi del supporto di professionalità esperte esterne.

Nella lettera di richiesta preventivo per affidamento del servizio specialistico relativo alla progettazione e gestione della co-programmazione finalizzata alla riprogettazione delle funzioni dei centri di aggregazione multifunzionale (CAM), il Comune di Milano faceva presente che:

- La necessità di valutare la migliore forma di gestione che possa valorizzare il servizio e ridurre gli aspetti critici quali in particolare:
 1. la sovrapposizione dell'utenza con i Centri Socio Ricreativi Culturali (CSRC);

2. gli orari di apertura ridotti che ne determinano un sottoutilizzo soprattutto nelle ore mattutine e serali;
3. l'assenza di complementarietà di risorse economiche e di servizi offerti da altre strutture;
4. un unico principale target di popolazione a cui vengono rivolte le attività, quello anziano over settantacinquenne, senza occasioni di scambi intergenerazionali;
5. ed infine una scarsa relazione e co-progettualità con l'associazionismo locale di quartiere.

- Attualmente i servizi ricreativi e culturali forniti dai trentacinque CAM, sono affidati a soggetti individuati a seguito di procedura ad evidenza pubblica (appalto in nove lotti, uno specifico per ciascun Municipio); i relativi contratti, già scaduti nell'autunno 2023 (ad eccezione del Municipio 5), sono ora in regime di ripetizione di 12 mesi e, ai sensi del D.lgs. 36/2023, possono essere prorogati limitatamente al tempo strettamente necessario alla conclusione delle procedure per l'individuazione di un nuovo contraente, considerando opportuno un allineamento dei termini contrattuali per tutti i Municipi di avvio delle prestazioni del nuovo contratto, dal 01/01/2025.
- Due sono gli obiettivi che l'Amministrazione comunale si prefigge con l'avvio di una fase di co-programmazione:
 1. Valorizzare i CAM come spazi condivisi per potenziare la cultura attiva per la coesione sociale, operando come punti di riferimento per tutti gli attori che vivono i territori.
 2. Individuare possibili modalità di realizzazione forme di affidamento dei servizi e di assegnazione degli spazi da adottare tra quelle oggi disponibili secondo la normativa vigente.

Con Determinazione Dirigenziale 5726 del 29/06/2023 veniva affidato il servizio specialistico di accompagnamento alla co-programmazione alla società KCity rigenerazione urbana srl che, avvalendosi del supporto tecnico di IRS – Istituto per la Ricerca Sociale, aveva presentato un'offerta tecnico economica orientata da una visione dell'innovazione per i CAM ispirata ad alcuni modelli di multifunzionalità avanzata ed organizzata in un percorso in tre fasi come di seguito riportato.

La vision di partenza: due modelli per l'innovazione

Per esplorare il potenziale di innovazione dei CAM e inquadrare le possibili traiettorie di evoluzione del servizio, KCity con IRS ha scelto di focalizzare l'attenzione sulla multifunzionalità, intesa come elemento tipicamente distintivo e caratteristico del servizio e al contempo principio di innovazione contemporaneo potenzialmente migliorabile.

Sono stati individuati e proposti due modelli alternativi di multifunzionalità da assumere come riferimento per il percorso di riprogettazione dei CAM.

- Il modello NUB (New Urban Bodies)^[0] che descrive e orienta la riorganizzazione dei classici format dei servizi pubblici locali in un'ottica multifunzionale e integrata, di apertura continuativa e di equilibrio tra funzioni rivolte a target diversificati. Per rispondere alle mutate esigenze della vita quotidiana e dell'abitare contemporaneo, che portano a vivere il tempo, lo spazio e la proprietà in modo più fluido rispetto al passato i NUB sono edifici multifunzionali che garantiscono la fattibilità di un palinsesto quotidiano organizzato secondo tempi e modi dinamici, usufruendo di volta in volta di tutto quello che il territorio può offrire. I NUB individuano nella mixité una logica vincente che si riflette anche sulle caratteristiche degli spazi, che non sono mai dedicati in modo esclusivo ad un'unica funzione; I NUB affidano alla logica della condivisione e dello "sharing" l'apertura di nuove opportunità di relazione, all'interno di un ambiente fisico e relazionale che amplia e completa l'esperienza dei fruitori; I NUB ottimizzano l'uso degli spazi promuovendo il coinvolgimento delle realtà locali nella gestione di alcune parti allo scopo di garantire un servizio dinamico e in continua evoluzione.

Il modello del welfare territoriale e di comunità (WTC), già richiamato

- tra le direttrici di sviluppo del Piano di sviluppo del welfare 2021-2023 del Comune di Milano, che promuove la strutturazione di reti inter-settoriali e multiattore, con una forte centratura territoriale a livello di quartiere. In risposta alla polverizzazione dei legami sociali, a bisogni sociali sempre più estesi e in continua evoluzione, il welfare comunitario prevede lo sviluppo di sistemi diffusi e reticolari di intercettazione dei bisogni e delle vulnerabilità sociali secondo una prospettiva preventiva e non stigmatizzante, capaci di fornire orientamento al sistema dei servizi pubblici e privati e co-costruire risposte rapide

e flessibili ai bisogni emergenti, corresponsabilizzando i cittadini e valorizzando le risorse delle comunità. In questa direzione, i Centri Socio Ricreativi Culturali, gli Spazi WeMi, le reti QuBì, e la presenza dell'assistente sociale di comunità all'interno dei servizi sociali di primo livello, nonché le biblioteche di quartiere, costituiscono punti di riferimento importanti da considerare secondo una prospettiva di welfare territoriale, che preveda l'assunzione di una logica di sistema di integrazione e complementarietà e non sovrapposizione.

Si tratta di due modelli che differiscono per il meccanismo di sviluppo della dimensione multifunzionale (concentrata in un edificio che assume connotati "ibridi" rispetto ai classici servizi, oppure organizzata a rete su più luoghi, che operano in sinergia). Le specificità e le differenze dei due modelli possono essere riconosciute con riferimento a 5 principali parametri (tipologie di attività, target di riferimento, orari di apertura, condizioni di accesso, meccanismi di sostenibilità).

I NUB sono luoghi che tipicamente offrono un palinsesto diversificato di attività e servizi, rivolti a target eterogenei, con una programmazione continuativa (mattino-sera) che prevede forme di affiliazione molteplici (tessera, accesso gratuito, attività a pagamento,...) e si sostengono anche contemplando attività commerciali.

Il WTC è un modello di organizzazione dei servizi di welfare che prevede il coordinamento tra servizi specializzati rivolti a specifici portatori di bisogno, localizzati in luoghi diversi e aperti con tempistiche coordinate e tendenzialmente gratuiti perché sostenuti da finanziamenti esterni.



[0] <http://www.newurbanbody>

Il percorso del servizio in tre fasi

Per sviluppare il servizio specialistico è stato previsto un percorso in tre fasi.

La *prima fase* dedicata all'**indagine istruttoria** – svolta tra luglio e settembre 2023 – ha previsto lo svolgimento di attività di ricognizione, esplorazione e analisi funzionali ad inquadrare la situazione dei CAM e supportare l'impostazione dei contenuti sostanziali dell'avviso pubblico di co-programmazione^[1]. Partendo dai dati forniti dall'Amministrazione^[2] e integrandoli con le informazioni più specifiche acquisite attraverso la conduzione di un ciclo di confronti con i referenti politici e amministrativi di ogni Municipio e la realizzazione di sopralluoghi sul campo, è stato possibile formulare alcune prime ipotesi circa le condizioni di fattibilità dell'innovazione del servizio, in particolare per quanto concerne l'applicabilità dei due modelli descritti nel paragrafo precedente.

La *seconda fase* dedicata all'**ascolto e all'interazione** – nel quadro della co-programmazione svolta tra ottobre e novembre 2023 – ha contemplato la realizzazione del ciclo di incontri presso ciascun municipio, dedicati al coinvolgimento di cittadini e utenti dei CAM e al confronto con gli ETS che hanno risposto all'Avviso, i Municipi e gli attuali enti gestori dei CAM. Attraverso metodologie strutturate di facilitazione del confronto con i soggetti intervenuti sono state raccolte ulteriori informazioni rispetto al funzionamento del servizio e alle prospettive di suo miglioramento, nonché sono state messe alla prova le ipotesi formulate a conclusione della prima fase rispetto all'adeguatezza di alcuni possibili modelli di innovazione.

La *terza fase* dedicata alla **elaborazione** – svolta a dicembre 2023 – ha riguardato la messa a sistema degli spunti e delle indicazioni raccolte nel corso della seconda fase, al fine di prefigurare le traiettorie di evoluzione del servizio più rilevanti e maggiormente condivise, nonché di sviluppare alcune valutazioni preliminari rispetto al contenuto sostanziale e alla fattibilità procedurale del percorso di innovazione.

La struttura del presente documento riprende le tre fasi del percorso, mettendo a sintesi quanto emerso dalle attività svolte ed evidenziando gli elementi attorno ai quali è stato impostato il passaggio alla fase successiva, e fornisce in conclusione una visione utile ad orientare l'avanzamento del percorso progettuale a seguito della fase di co-programmazione.

[1] "Avviso pubblico per l'acquisizione delle manifestazioni di interesse di enti del terzo settore e altri enti interessati alla coprogrammazione finalizzata alla riprogettazione delle funzioni dei centri aggregativi multifunzionali (CAM), prevista nell'ambito del più ampio percorso di ascolto e partecipazione a tal fine promosso presso le sedi dei municipi"

Fase A: Indagine istruttoria



[2] Dati quantitativi e qualitativi raccolti nell'ambito dell'importante percorso preliminare di incontri con i Municipi che lo scorso anno è stato promosso e coordinati dalla Direzione Servizi Civici e Municipi (Tavolo CAM)

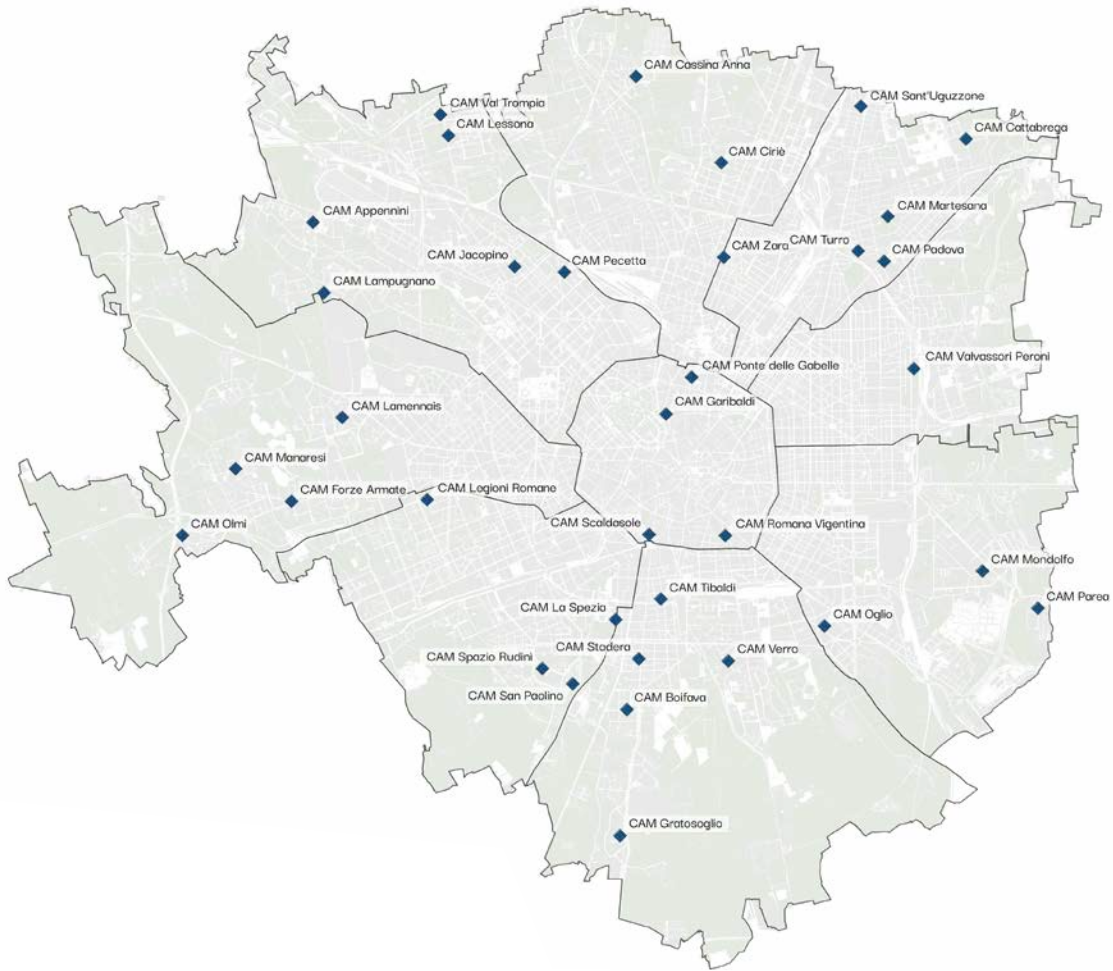
1.

Indagine istruttoria

1.1 Dove sono e quanti sono i CAM: la mappa

La fase istruttoria ha preso le mosse dall'inquadramento della localizzazione del servizio sul territorio della città di Milano e dalla constatazione che i 35 CAM risultano distribuiti in modo non omogeneo nei nove Municipi - nel Municipio 3 ad esempio ne è presente soltanto uno, mentre il numero maggiore si concentra nei Municipi 2 e 8 dove sono presenti 6 unità di servizio.

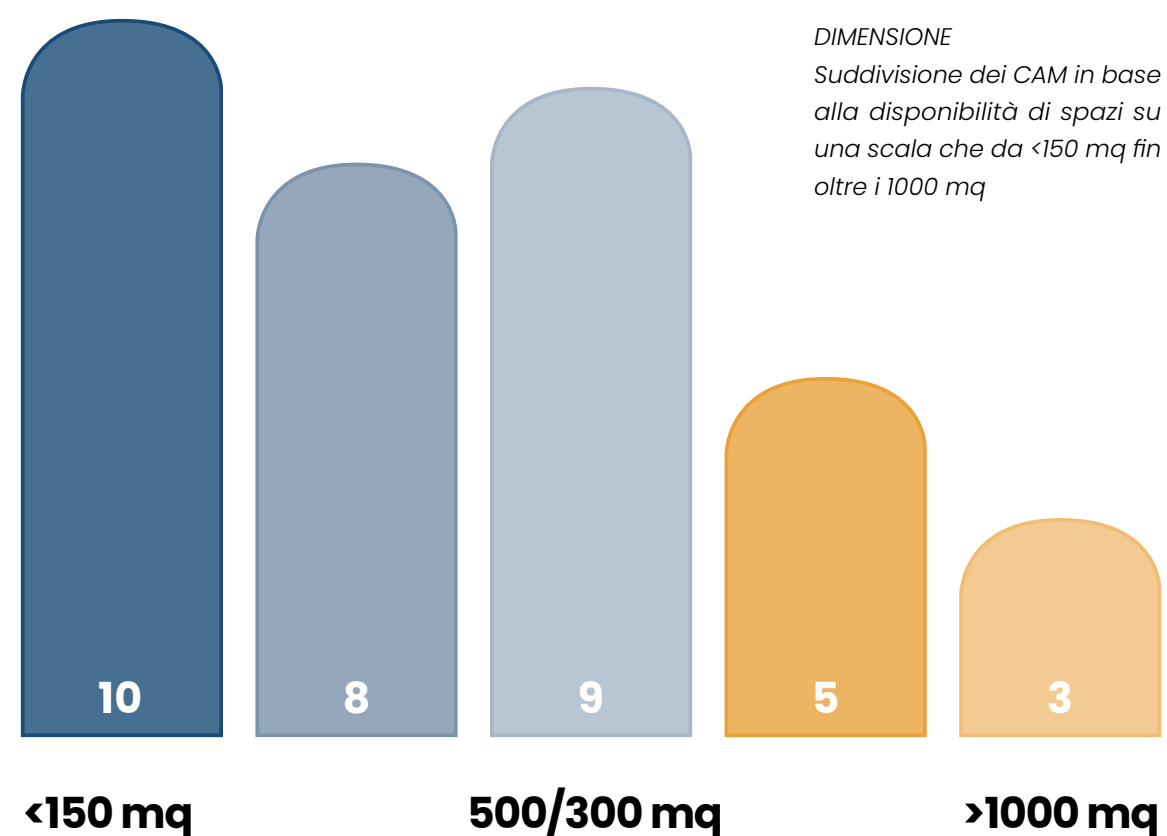
Localizzazione dei CAM e numero dei CAM per ogni municipio



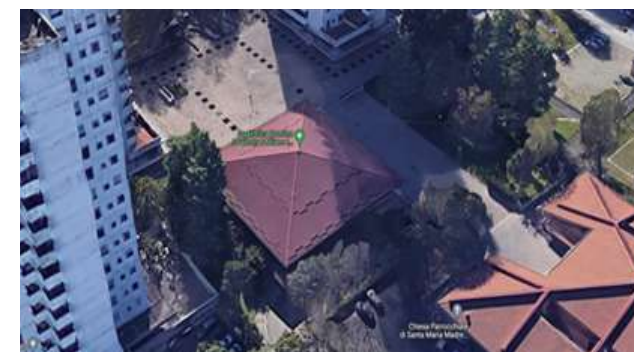
MUNICIPIO 1	4	CAM Garibaldi, CAM Ponte delle Gabelle CAM Scaldasole, CAM Romana Vigentina
MUNICIPIO 2	6	CAM Zara, CAM Turro, CAM Padova, CAM Martesana, CAM Cattabrega, CAM Sant'Uguzzone
MUNICIPIO 3	1	CAM Valvassori Peroni
MUNICIPIO 4	3	CAM Parea, CAM Mondolfo, CAM Oglio
MUNICIPIO 5	5	CAM Tibaldi, CAM Stadera, CAM Verro, CAM Boifava, CAM Gratosoglio
MUNICIPIO 6	4	CAM Spezia, CAM Legioni Romane, CAM Rudini, CAM San Paolino
MUNICIPIO 7	4	CAM Lamennais, CAM Manaresi, CAM Forze Armate, CAM Olmi
MUNICIPIO 8	6	CAM Lessona Sandro Lopopolo, CAM Pecetta, CAM Jacopino da Tradate, CAM Lampugnano, CAM Val Trompia, CAM Appennini
MUNICIPIO 9	2	CAM Ciriè, CAM Cassina Anna
TOTALE	35	

1.2 Spazi dei CAM: dimensioni e tipologie

L'istruttoria preliminare si è innanzitutto occupata di indagare le caratteristiche degli spazi assegnati ai 35 servizi CAM distribuiti in città, riconoscendo un quadro estremamente eterogeneo e articolato. L'analisi della documentazione tecnica fornita dal Comune, integrata con quanto riscontrato dall'osservazione diretta mediante sopralluogo, ha fornito informazioni ed elementi di conoscenza che costituiscono il necessario presupposto di qualsiasi riflessione circa le possibilità evolutive del servizio offerto. Il quadro di sintesi, visualizzato nel diagramma seguente, viene poi di seguito articolato nella descrizione di cinque principali tipologie:



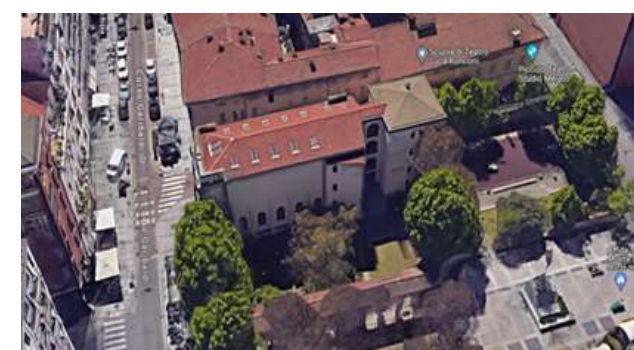
- A. immobili cielo terra** di proprietà Comunale, contraddistinti da superfici molto ampie – **superiori a 900 mq** (spesso non pienamente utilizzati sotto il profilo spazio-temporale) – dotati di un ampio numero di vani che si prestano a usi polifunzionali, la cui disponibilità risulta interamente trasferita ai Municipi e da loro destinata in modo prevalente, ove non esclusivo, al Servizio CAM e/o ad altri servizi di competenza/livello Municipale.



CAM GRATOSOGGIO
MUNICIPIO 5
Dimensione: 2.161 mq



CAM OLMI
MUNICIPIO 7
Dimensione: 1.161 mq



CAM GARIBALDI
MUNICIPIO 1
Dimensione: 1.097 mq



CAM LESSONA
MUNICIPIO 8
Dimensione: 955 mq

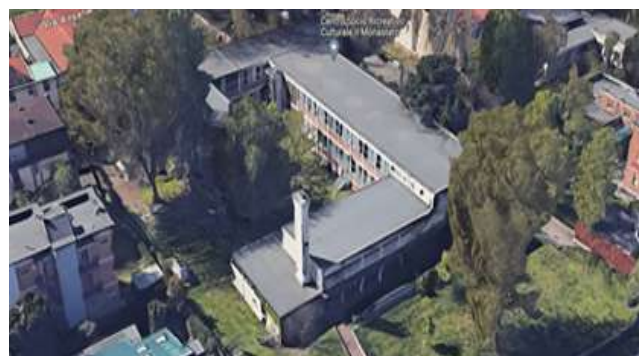


CAM PAREA
MUNICIPIO 4
Dimensione: 900 mq

B. immobili cielo terra di proprietà Comunale, di diversa metratura – con **superfici comprese tra i 100 e i 700 mq** – (ai casi di maggiori metrature corrisponde spesso una situazione di sottoutilizzo), consistenti in uno o più vani dalla ridotta potenzialità polifunzionale, la cui disponibilità risulta interamente trasferita ai Municipi e da questi destinata in modo prevalente, ove non esclusivo, al Servizio CAM e/o ad altri servizi di competenza/livello Municipale.



CAM LAMENNAIS
MUNICIPIO 7
Dimensione: 684 mq



CAM MANARESI
MUNICIPIO 7
Dimensione: 510 mq



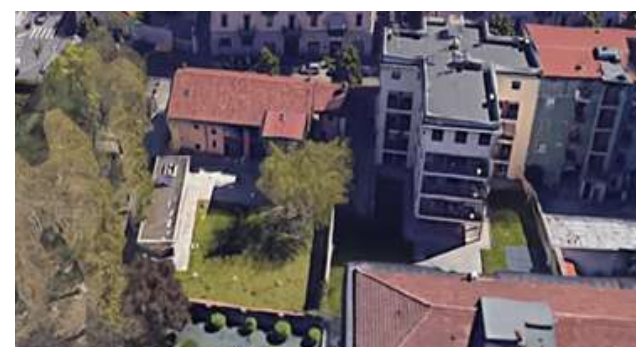
CAM PECETTA
MUNICIPIO 8
Dimensione: 445 mq



CAM CIRIE'
MUNICIPIO 9
Dimensione: 428 mq



CAM JACOPINO DA TRADATE
MUNICIPIO 8
Dimensione: 430 mq



CAM CASCINA TURRO
MUNICIPIO 2
Dimensione: 360 mq



CAM VERRO
MUNICIPIO 5
Dimensione: 337 mq



CAM RUDINI' ^[3]
MUNICIPIO 6
Dimensione: 250 mq



**CAM ANFITEATRO
MARTESANA**
MUNICIPIO 2
Dimensione: 200 mq

[3] Per quanto riguarda CAM Rudini la proprietà dell'immobile è privata e concessa in comodato d'uso gratuito dalla proprietà direttamente al Municipio

**CAM MONDOLFO**

MUNICIPIO 4

Dimensione: 190 mq

**CAM FORZE ARMATE**

MUNICIPIO 7

Dimensione: 1.70 mq

**CAM CASCINA CATTABREGA**

MUNICIPIO 2

Dimensione: 160 mq

**CAM SPEZIA**

MUNICIPIO 6

Dimensione: 148 mq

**CAM VAL TROMPIA^[4]**

MUNICIPIO 8

Dimensione: 140 mq

C. Spazi di medio-ampie dimensioni – di **superficie compresa tra i 250 e i 650 mq** –, costituite da più vani funzionali e di differente metratura, collocati all'interno di immobili comunali la cui disponibilità risulta però solo parzialmente trasferita ai Municipi per destinarla al Servizio CAM e che, per la restante parte, risultano utilizzati da altri servizi dipendenti da altri Settori dell'Amministrazione Comunale rispetto ai quali il servizio CAM potrebbe stabilire interessanti e utili forme di integrazione gestionale/funzionale.

**CAM LAMPUGNANO**

MUNICIPIO 8

Dimensione: 615 mq

**CAM VALVASSORI PERONI**

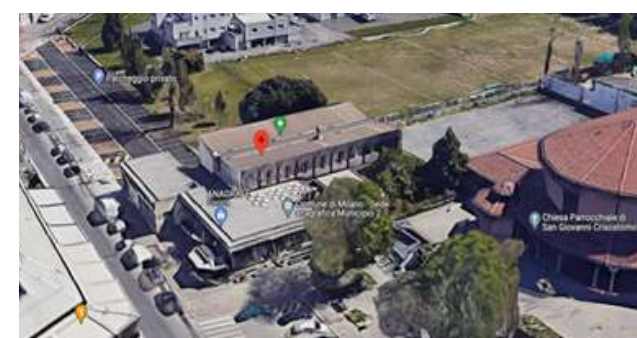
MUNICIPIO 3

Dimensione: 400 mq

**CAM ROMANA-VIGENTINA**

MUNICIPIO 1

Dimensione: 380 mq

**CAM PADOVA**

MUNICIPIO 2

Dimensione: 354 mq

[4] Al momento della rilevazione il CAM risultava non in funzione. La collocazione nella categoria indicata è da verificare al momento della rimessa in uso.



CAM TIBALDI
MUNICIPIO 5
Dimensione: 346 mq



CAM BOIFAVA
MUNICIPIO 5
Dimensione: 311 mq



CAM CASSINA ANNA
MUNICIPIO 9
Dimensione: 266 mq

D. spazi di medie dimensioni – con **superficie complessiva compresa tra i 150 e i 250 mq** –, poco flessibili dal punto di vista funzionale, costituiti da vani collocati all'interno di immobili di proprietà pubblica e/o privata destinati in via prevalente ad altre funzioni non integrabili sotto il profilo gestionale/funzionale con il Servizio CAM.



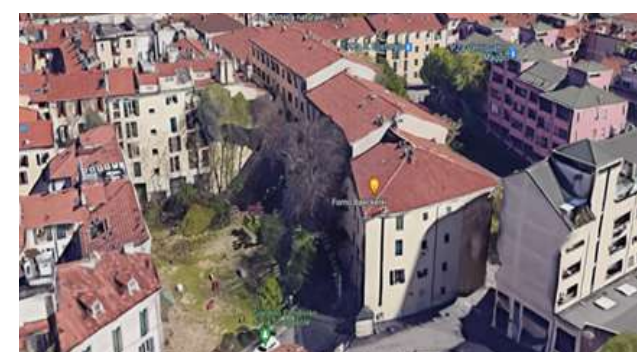
CAM STADERA
MUNICIPIO 5
Dimensione: 291 mq



CAM PONTE DELLE GABELLE
MUNICIPIO 1
Dimensione: 272 mq



CAM ZARA
MUNICIPIO 2
Dimensione: 254 mq



CAM SCALDASOLE
MUNICIPIO 1
Dimensione: 150 mq

E. spazi di piccole dimensioni – con **superficie complessiva minore di 150 mq** – collocati all'interno di immobili di proprietà Comunale (in diversi casi sedi dell'amministrazione municipale).



CAM OGlio
MUNICIPIO 4
Dimensione: 116 mq



CAM SAN PAOLINO
MUNICIPIO 6
Dimensione: 122 mq



CAM LEGIONI ROMANE
MUNICIPIO 6
Dimensione: 175 mq



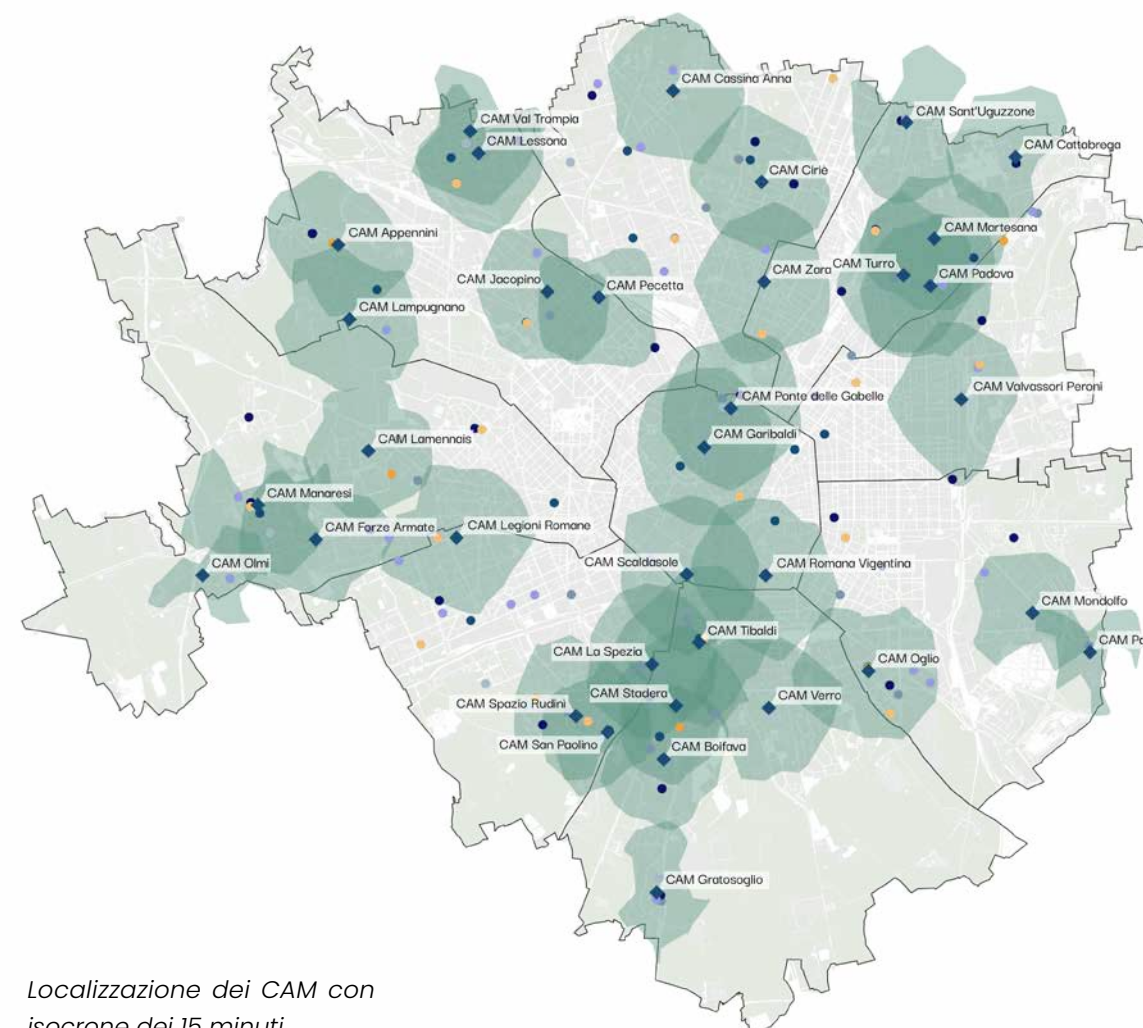
CAM SANT'UGUZZONE
MUNICIPIO 2
Dimensione: 67 mq



CAM APPENNINI^[5]
MUNICIPIO 8
Dimensione: 143 mq

1.3 Contesti in cui si collocano i CAM: caratteristiche

L'istruttoria preliminare è stata inoltre indirizzata a considerare le caratteristiche dei contesti territoriali entro cui sono collocati i CAM, con l'obiettivo di verificare la presenza di risorse e opportunità a cui agganciare il processo di innovazione. Per la definizione del contesto territoriale di riferimento di ciascun CAM è stato utilizzato il parametro delle isocrone dei 15 minuti (zone raggiungibili a piedi in 15 minuti dai CAM), già utilizzato dal Comune di Milano per la programmazione delle politiche di prossimità.



Localizzazione dei CAM con
isocrone dei 15 minuti

Per valutare il potenziale dei contesti territoriali analizzati sono stati selezionati e verificati 6 indicatori: Presenza di servizi pubblici di welfare territoriale (CSRC, CAG, Spazi WeMi, Biblioteche, Case delle associazioni, Centri Milano Donna, SSPT); Numerosità della presenza associativa (sedi di Cooperative, Associazioni, Odv, ecc); Densità dell'offerta commer-

ziale; Accessibilità tramite trasporto pubblico locale; Densità abitativa; Varietà delle fasce d'età residenti:

La lettura dei contesti territoriali tracciati a partire dai CAM è avvenuta in modo trasversale mettendo a sistema gli indicatori sopra descritti. Benché ogni contesto presenti elementi che lo distinguono dagli altri, l'indagine istruttoria ha consentito di mettere a fuoco alcune tendenze al livello sistemico. Nel complesso, la vitalità dei contesti dei CAM del centro non è paragonabile a quella di altre zone, ad esempio, per l'elevata densità commerciale e la buona accessibilità dei CAM tramite trasporto pubblico locale. Al di là di questa prima tendenza centro-periferia dei contesti territoriali, si osservano situazioni fortemente differenziate tra i singoli contesti degli altri Municipi oltre al Municipio 1, distinguibili in almeno due macrocategorie:

- **Contesti accessibili, dinamici e vitali:** anche al di fuori dal centro alcuni contesti territoriali risultano piuttosto dinamici dal punto di vista degli indicatori considerati. Fanno capo a questi contesti diversi CAM del Municipio 5, grazie anche ad una solida presenza di altri servizi di welfare territoriale (come nel caso del CAM Boifava) o ad una equilibrata rappresentazione delle fasce d'età residenti (come nei casi dei CAM Tibaldi e Gratosoglio). In altri casi, come per il CAM Valvassori Peroni nel Municipio 3, la vitalità del contesto è supportata anche da un'ottima accessibilità al servizio tramite trasporto pubblico locale;
- **Contesti monofunzionali e abbastanza isolati:** alcuni CAM operano in contesti piuttosto rarefatti dal punto di vista delle funzioni e delle informazioni demografiche considerate. Un esempio di questa fattispecie è il contesto in cui si colloca CAM Parea nel Municipio 4, in cui concorrono all'isolamento diversi fattori tra cui la scarsa accessibilità del servizio tramite trasporto pubblico locale, la debole presenza di altri servizi di welfare e di tessuto associativo.

Si collocano in posizioni intermedie tra le due categorie sopra riportate i contesti territoriali della maggior parte dei CAM al di fuori del Municipio 1. Indicativamente, oltre la metà dei CAM su scala cittadina è attiva in contesti in cui si collocano almeno 3 servizi di welfare, punto di partenza fondamentale sul piano del potenziale di rete del servizio. Queste tendenze emerse dall'istruttoria sono state rafforzate e, talvolta, rielaborate grazie al confronto con i Municipi ed alle attività di sopralluogo, che hanno permesso di apprezzare con maggiore consapevolezza le specificità dei contesti territoriali in cui i CAM svolgono le proprie attività.

1.4 Servizi attualmente offerti dai CAM: tipologie

L'istruttoria preliminare si è infine occupata di inquadrare le attività erogate dai CAM a partire dalla consultazione e dal confronto dei capitoli d'appalto del servizio, attuati da ciascun soggetto gestore^[6] rispetto ai CAM del proprio Municipio di riferimento. Inoltre le interviste con i referenti dei Municipi e i sopralluoghi all'interno degli spazi hanno permesso di integrare le informazioni raccolte e, al contempo, individuare alcuni temi da approfondire nell'ambito della co-programmazione.

Il cloud seguente riepiloga le principali categorie di servizi che sono trasversalmente presenti nell'offerta dei CAM.



In generale, risultano centrali le attività motorie e sportive, in particolare quelle dedicate alla fascia di utenza anziana, come la ginnastica dolce. In alcuni casi, gli spazi risultano idonei a questo tipo di attività, specialmente nei municipi in cui sono presenti diversi CAM ed in cui risulta possibile selezionare gli spazi più adatti alle attività proposte tra diversi edifici all'interno del municipio; in altri casi – come per il Municipio 3, in cui opera un solo CAM – tali attività sono promosse in spazi non sempre pienamente funzionali alla destinazione d'uso proposta.

Tra le attività erogate dal soggetto gestore ricorrono anche corsi di lingue, artistici, musicali, di informatica (specialmente sull'alfabetizzazione), in larga misura frequentati da fasce di pubblico anziane, come confermato sia dalle interviste preliminari ai Municipi, sia alle attività di sopralluogo svolte nell'arco della fase istruttoria. Questa fase di con-

^[6] I soggetti gestori degli appalti in corso sono: Aldia soc. Coop. per il Municipio 1; Le macchine celibi soc. Coop. soc. per i municipi 2 e 4; Spazio Ireos soc. Coop. soc. per il Municipio 3; La Giostra soc. Coop. i Municipi 5 e 9; l'Ass. Sportiva dilettantistica La Comune (RTI) per i municipi 6 e 7. Una situazione differente è emersa per il Municipio 8 per il quale l'appalto triennale affidato alla Coop. soc. a r.l. Coesa, arrivato al termine, non è stato rinnovato dal Municipio. In questo caso, nel corso del 2023 la gestione dei CAM del Municipio è stata affidata a diversi ETS.

fronto ha consentito di verificare come le **fasce di utenza** maggiormente intercettate dal servizio CAM siano per lo più persone anziane e, in misura minore, bambini con alcune attività ludiche e di doposcuola. La componente intergenerazionale risulta, in generale, piuttosto limitata, quando non assente. In particolare, le fasce di pubblico di adolescenti, giovani adulti e famiglie risultano le meno rappresentate nei pubblici dei CAM. Tali indicazioni, sottolineate anche da Municipi e soggetti gestori nel corso dei rispettivi incontri, sono state oggetto di specifico approfondimento durante la fase di co-programmazione.



Alcuni degli spazi dei CAM ed alcune attività attualmente svolte al loro interno



L'indagine istruttoria ha evidenziato che l'accesso ai corsi erogati dai CAM avviene tramite **iscrizione**. Le **modalità ed i** criteri attraverso i quali un utente che fa domanda **di iscrizione** viene accettato nel corso o escluso sono gestite su base municipale.

I diversi criteri di iscrizione e di esclusione (ad esempio, in caso di assenza prolungata alle attività) danno luogo a situazioni differenti nei

municipi, situazione discussa e approfondita nei tavoli di co-programmazione sia con la cittadinanza, sia con gli ETS coinvolti.

Gli **orari di apertura** dei CAM hanno una tendenziale omogeneità: per lo più in giorni e orari lavorativi. Solo in alcuni casi all'interno dei CAM si propongono eventi ed attività in orari serali ed in giorni festivi, in larga misura legati ad iniziative, come il ballo, rivolte ad un'utenza anziana. Tali occasioni restano comunque sporadiche rispetto alla gestione ordinaria dei CAM, in cui le ore complessive definite da capitolato vengono garantite tendenzialmente in orari diurni e dal lunedì al venerdì. Dal confronto con i municipi e con i soggetti gestori emerge come la potenziale collocazione di fasce di apertura in orari serali e/o in giorni festivi si scontra con l'aumento di costi che comporterebbe l'attività di guardiania in tali momenti.

Nell'ambito dell'attività di interazione preliminare, realizzata con i cittadini, alla co-programmazione con Municipi e soggetti gestori è emersa trasversalmente la presenza di importanti **liste di attesa** su buona parte delle attività erogate dai CAM della città. Quasi altrettanto trasversalmente vengono riportate difficoltà nell'attività di comunicazione e pubblicizzazione della programmazione dei CAM, in quanto già allo stato attuale i corsi erogati risultano piuttosto saturi e non in grado di ampliare l'utenza all'interno del monte ore e con le risorse economiche previste da capitolato.

Oltre alle attività erogate direttamente dai soggetti gestori, risulta differenziato il grado di **contributo dei volontari** alle attività promosse all'interno dei CAM. Laddove presenti, una base di volontari sembra consentire un'intensificazione delle attività ed un ampliamento delle tipologie di iniziative proposte nei CAM. Da questo punto di vista, la fase di passaggio che ha interessato il Municipio 8 dal punto di vista gestionale ha rappresentato uno spaccato interessante su una differente configurazione di attuazione del servizio, con più ETS attivati contestualmente e con un contributo non residuale di volontari, anche rivolto alla creazione di momenti di aggregazione e svago.

Mentre sul piano dei corsi previsti da capitolato si osservano molte analogie tra i corsi attivati nei CAM dei 9 municipi, la componente di libera aggregazione emerge solo in alcuni casi e con modalità differenziate. Laddove prevista, viene riportata come un'occasione per consolidare relazioni all'interno dei CAM e di contrasto alla solitudine, soprattutto con riferimento all'utenza anziana. Un esempio di **libera aggregazione** supportata da un soggetto gestore è l'attività "chiacchiere e maglia"^[7] promossa nel Municipio 7 all'interno degli spazi del CAM Forze Armate, in cui persone anziane hanno l'occasione di riunirsi collettivamente

[7] <https://www.la-comune.com/2023/03/chiacchiere-e-maglia-il-laboratorio-del-cam-7-rivolto-alla-cittadinanza/>

grazie al lavoro a maglia. La proposta ha riscosso grande successo ed è stata estesa anche al Municipio 6, in alcuni casi riuscendo ad attrarre anche persone più giovani.

Complessivamente, l'indagine istruttoria ha consentito di definire alcune prime tendenze sul servizio CAM. Le attività attualmente proposte spaziano all'interno di un ventaglio che non risulta particolarmente eterogeneo in termini di differenziazione su scala comunale, seppur con alcune pratiche interessanti all'interno di singoli CAM. Alcuni dei CAM che hanno a disposizione spazi ampi riescono maggiormente a differenziare la programmazione, con un potenziale più o meno sfruttato di svolgere più attività in contemporanea. A titolo esemplificativo si pensi al CAM Gratosoglio nel Municipio 5, in cui gli spazi consentono di svolgere attività di ballo nell'ampia sala al primo piano mentre al piano terra si tengono attività sportive, artistiche e musicali. Mentre dal punto di vista degli spazi le attività CAM potrebbero essere svolte contemporaneamente garantendo una multifunzionalità effettiva del servizio, i sopralluoghi hanno messo in evidenza come spesso il limite alla sovrapposizione di usi negli spazi sia da ricondurre alla guardiania dei CAM, che avrebbe bisogno di orari più estesi o, in alcuni casi, di due risorse compresenti dedicate, specialmente in edifici particolarmente grandi e con accessi su più livelli, come nel caso del sopra citato CAM Gratosoglio.

Oltre alle attività previste da capitolato ed agli eventuali contributi di volontari, gli spazi dei CAM sono indicati dai Municipi come risorsa preziosa, che ne riservano l'uso per lo svolgimento di alcune riunioni e assemblee. Infine, la maggioranza dei CAM prevede modalità di affitto o concessione a terzi gestiti su base municipale. A titolo esemplificativo, si cita il caso del CAM Mondolfo (Municipio 4), spazio di dimensioni piuttosto ridotte, che offre la possibilità di affittare gli spazi per feste di bambini.

Volantino CAM Mondolfo



1.5 Grado di innovatività attuale e potenziale dei CAM rispetto ai 2 modelli

Con l'obiettivo di orientare le attività di ascolto e interazione previste dalla fase 2 verso un orizzonte realistico di innovazione, le informazioni raccolte tramite l'istruttoria preliminare sono state quindi utilizzate per misurare la possibilità del servizio CAM di avvicinarsi ai modelli di innovazione multifunzionale assunti come riferimento (e descritti in premessa). In particolare la misurazione è stata sviluppata su due fronti:

- Da una parte è stata valutata la **configurazione attuale del servizio**, con riferimento ai cinque parametri utilizzati per descrivere i 2 modelli di innovazione multifunzionale (**attività, target, apertura, sostenibilità^[8], modalità di accesso**): si è cercato di riconoscere eventuali tendenze e aspetti che lascino intendere una propensione verso un modello piuttosto che verso l'altro.
- Dall'altra sono stati valutati i due **requisiti che si ritengono condizioni fondamentali per attivare il processo di innovazione richiesto**: la dotazione di **spazi (dimensione, flessibilità, accessi, spazi aperti)** e le caratteristiche del **contesto territoriale** (*Presenza di servizi pubblici di welfare territoriale; Numerosità della presenza associativa (sedi di Cooperative, Associazioni, Odv, ecc.); Densità dell'offerta commerciale; Accessibilità tramite trasporto pubblico locale; Densità abitativa; Varietà delle fasce d'età residenti*).

Ciascuno degli indicatori utilizzati è stato riportato indicando sulla sinistra le caratteristiche che caratterizzano il modello a "multifunzionalità concentrata" (NUB - new urban body), a destra il modello a multifunzionalità diffusa (WTC - welfare territoriale di comunità). I risultati dell'analisi di ciascun indicatore sono riportati in classi, rappresentate con le circonferenze riportate sul grafico.

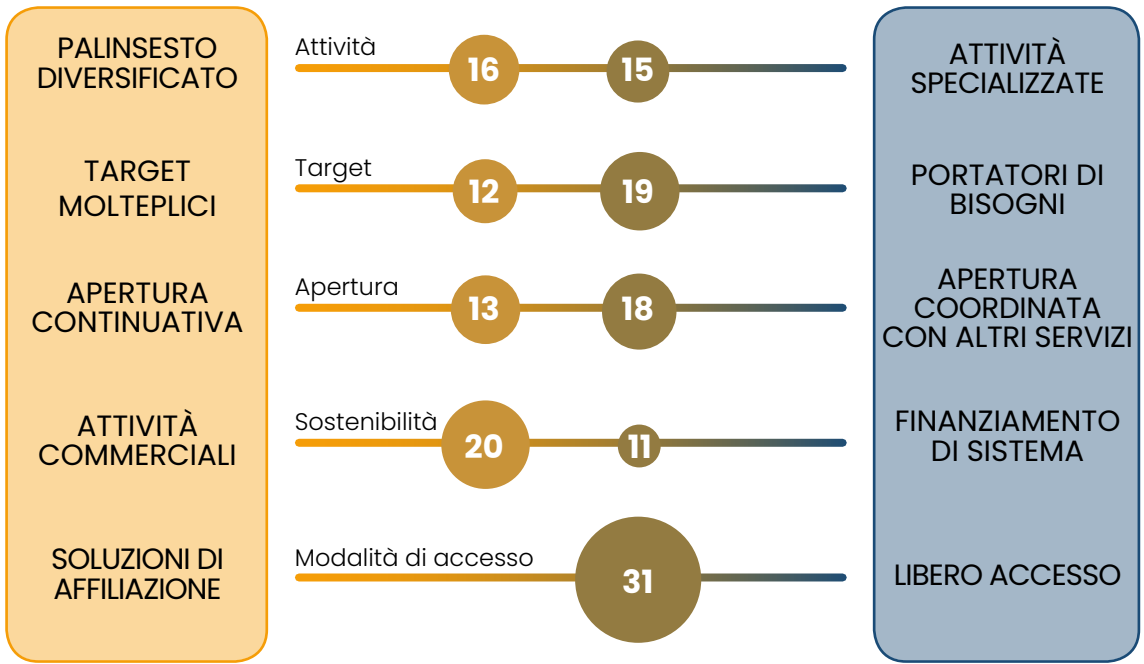
Ogni valore indicato nelle circonferenze rappresenta il numero di CAM che si collocano in quella classe su scala cittadina, a seconda che sia una caratteristica più vicina al modello NUB, più vicina al modello WTC, oppure in posizioni intermedie. A titolo esemplificativo, sul livello di innovatività potenziale degli spazi, l'indicatore "dimensione" riporta le superfici interne dedicate a ciascun CAM suddivise in 5 classi (rappresentate dalle circonferenze). Spazi grandi si prestano maggiormente al modello NUB e alla multifunzionalità concentrata (sono i 3 CAM riportati all'estremo di sinistra, caratterizzati da superfici molto ampie);

[8] L'indicatore "sostenibilità economica" non si riferisce ad attività commerciali in grado di generare redditi (es. bar), non previste dall'attuale configurazione del servizio CAM. Il riferimento è invece all'affitto dello spazio del CAM a terzi, gestito su base municipale.

nell'estremo opposto, sono riportati i CAM che hanno a disposizione spazi medio-piccoli, che si prestano maggiormente al modello WTC e alla multifunzionalità diffusa.

LIVELLO DI INNOVATIVITA' ATTUALE - ATTIVITA' [9]

NEW URBAN BODIES



LIVELLO DI INNOVATIVITA' POTENZIALE - SPAZI

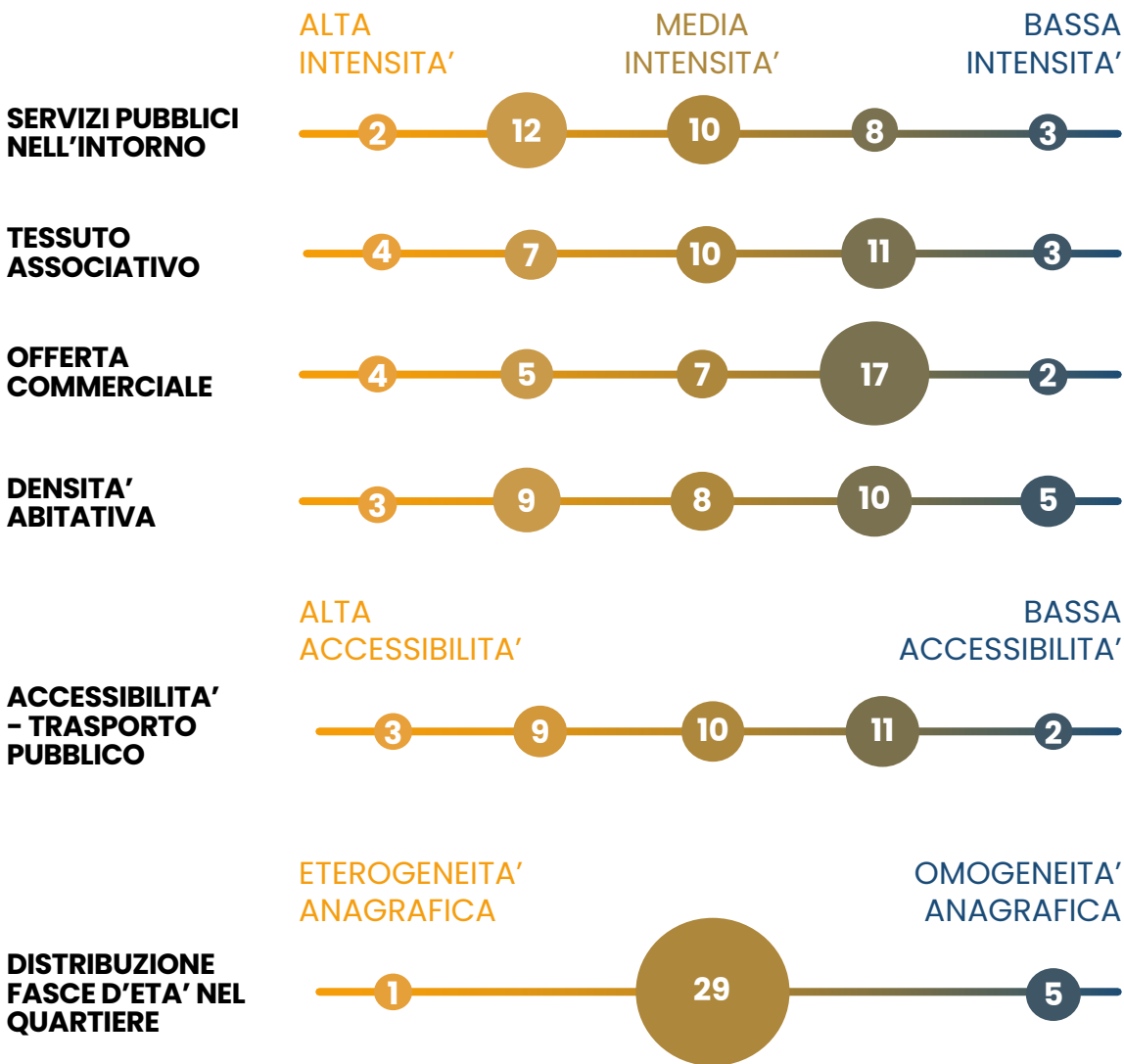
NEW URBAN BODIES



[9] Sono stati considerati 31 CAM, poiché 4 CAM risultavano chiusi e inattivi al momento dell'indagine istruttoria

Nel caso dei contesti viene meno l'interpretazione delle dimensioni di analisi all'interno dei due modelli di innovazione proposti. Le 6 dimensioni di analisi sono quindi ordinate in classi da sinistra a destra. A sinistra è riportato l'estremo positivo (ad esempio: elevata numerosità di servizi di welfare nell'intorno, elevata densità abitativa, facilità di accesso tramite trasporto pubblico locale ecc.); viceversa, a destra è riportato l'estremo negativo (ad esempio: scarsa numerosità di servizi di welfare nell'intorno, scarsa densità abitativa, difficoltà di accesso tramite trasporto pubblico locale, ecc). Come per attività e spazi, il numero riportato in ciascuna circonferenza indica quanti CAM su scala cittadina si collocano nello spettro che oscilla dall'estremo positivo all'estremo negativo. L'obiettivo di questo livello di analisi è di caratterizzare i CAM non solo in relazione alle attività che svolgono e ai loro spazi, ma anche rispetto al contesto - più o meno vivace - in cui operano.

LIVELLO DI INNOVATIVITA' POTENZIALE - CONTESTO



2.

Ascolto e interazione

2.1 Struttura e impostazione del percorso di ascolto

Sulla scorta degli elementi e delle informazioni raccolte nel corso della fase istruttoria, è stata impostata la seconda fase del percorso, dedicata all'ascolto e all'interazione con i soggetti direttamente interessati alla vita quotidiana dei CAM. Per esplicita volontà dell'Amministrazione, accanto agli incontri disciplinati dalla procedura della co-programmazione ai sensi dell'art. 55, comma 3, del D. Lgs. n. 117/2017 – che limitano la partecipazione agli ETS che hanno formalmente aderito ad un Avviso – è stata contemplata anche una fase di ascolto dei singoli cittadini e degli utenti dei CAM, interessati a dare il loro contributo. Pertanto, in parallelo alla pubblicazione dell'Avviso rivolto agli ETS^[10], è stata lanciata una campagna di promozione delle giornate di ascolto che è stata gestita a livello centrale utilizzando il canale "Informami" e da parte dei Municipi, in collaborazione con gli enti gestori dei CAM, utilizzando i propri data base e i propri indirizzi.

Locandina di promozione delle giornate di ascolto

Locandina di promozione delle giornate di ascolto. La grafica è divisa in due sezioni: una a sfondo blu scuro a sinistra e una a sfondo arancione a destra. La sezione blu contiene un elenco di date, orari e luoghi per le giornate di ascolto nei 9 municipi di Milano. La sezione arancione presenta il logo CAM in grandi lettere bianche e il titolo del percorso di ascolto. In alto a destra della sezione arancione c'è il logo del Comune di Milano. In basso a sinistra della sezione blu ci sono i social media e in basso a destra della sezione arancione c'è il sito del comune.

OGNI VOCE È PREZIOSA, ASPETTIAMO ANCHE TE!

24/10/2023 ore 10:00 - 12:30
Municipio 1 CAM Gabelle di Via San Marco, 45
27/10/2023 ore 10:00 - 12:30
Municipio 2 CAM Via Sant'Uguccione, 8
08/11/2023 ore 10:00 - 12:30
Municipio 3 Sala consigliare - Via Sansovino
10/11/2023 ore 10:00 - 12:30
Municipio 4 CAM Parea di via Parea, 26, salone piano terra
17/11/2023 ore 10:00 - 12:30
Municipio 5 CAM V.le Tibaldi, 41 - 2 piano
21/11/2023 ore 10:00 - 12:30
Municipio 6 CAM via Rudini, 14
24/11/2023 ore 10:00 - 12:30
Municipio 7 Sala Olivetani - Via Anselmo da Baggio, 55
28/11/2023 ore 10:00 - 12:30
Municipio 8 Via Quarenghi, 21 aula Maiellano
01/12/2023 ore 10:00 - 12:30
Municipio 9 CAM Via Ciriè 9

Non è necessaria la pre-iscrizione

Segui i Municipi sui social

Instagram Facebook

MILANO MUNICIPI

CAM

PERCORSO DI ASCOLTO DELLA CITTADINANZA E DEL TERRITORIO PER RIPENSARE I CENTRI DI AGGREGAZIONE MULTIFUNZIONALE

comune.milano.it

[10] https://servizi.comune.milano.it/en/dettaglio-contenuto/-/asset_publisher/pqxq/content/manifestazioni-di-interesse-di-enti-del-terzo-settore-interessati-alla-riprogettazione-cam

La campagna ha riguardato la promozione di 9 intere giornate dedicate all'ascolto e alla co-programmazione dei CAM – una per Municipio – che si sono svolte nei mesi di ottobre e novembre 2023. Complessivamente hanno partecipato 289 cittadini e 101 persone in rappresentanza di ETS e Municipi (con una media di circa 32 cittadini e di circa 11 rappresentanti di ETS e Municipi per incontro). La presenza maggiore è stata registrata al tavolo del Municipio 8 con complessivi 77 partecipanti tra cittadini, ETS e Municipi, mentre il Municipio che ha ricevuto un minor livello di adesione è stato il Municipio 1 con 18 partecipanti complessivi (a tal proposito vale la pena evidenziare che il tavolo del Municipio 1 è stato il primo tavolo svolto in ordine cronologico, scontando probabilmente il minor tempo e una minore incisività dell'attività di informazione e coinvolgimento svolta da Municipio e soggetto gestore nei confronti della cittadinanza/utenza).

Ogni giornata è stata strutturata in due sessioni: la mattina dedicata all'ascolto della cittadinanza e il pomeriggio riservato agli ETS che avevano risposto all'avviso, oltre che ai referenti comunali di altre Direzioni oltre alla Direzione Servizi Civici (in particolare la Direzione Welfare e salute, la Direzione Giovani). In particolare in ogni giornata ha seguito la seguente scansione:

- Un primo momento di presentazione dei partecipanti e di esplicitazione delle aspettative per l'incontro;
- Un momento di restituzione delle risultanze delle attività di approfondimento e analisi sviluppate nella fase istruttoria e di presentazione dei modelli di innovazione assunti come riferimento;
- Un momento di analisi valutativa sul funzionamento dei CAM nel corso del quale cittadini-utenti, gruppi informali, associazioni del territorio, hanno avuto modo di intervenire e condividere riflessioni in merito alle opportunità attualmente offerte o non garantite dai CAM e alle criticità connesse al loro utilizzo anche in relazione ai bisogni territoriali;
- Un momento di elaborazione e di proposta, riservato ad ETS e referenti dell'Amministrazione, che, ripartendo dalle sollecitazioni offerte dai cittadini, hanno dato il loro contributo per l'inquadramento del potenziale di innovazione del servizio, anche con riferimento ai due modelli.

2.2 Cosa è emerso: il punto di vista dei cittadini

I cittadini intervenuti hanno contribuito ad alimentare la riflessione sui CAM, non solo evidenziando elementi di criticità e disfunzionamento del servizio, ma anche dando riscontro di qualità ed elementi positivi che contribuiscono ad inquadrare il valore aggiunto del servizio.



Il cloud riassume le principali e più ricorrenti questioni sollevate nel confronto con i cittadini, tra cui alcune emergono con particolare importanza e ricorrenza:

- **Aggregazione e socialità:** si tratta al contempo del bisogno che orienta le persone a frequentare i CAM – per contrastare condizione di particolare solitudine, che riguarda soprattutto gli anziani, ma anche l'elemento che viene riconosciuto come particolarmente "limitato" nella gestione attuale, essendo la stessa molto focalizzata su una offerta per corsi strutturati. Non tutti i CAM dunque sono vissuti dai cittadini come spazi dove sviluppare relazioni, luoghi dove fare amicizie; sono descritti soprattutto come luoghi dove si offrono gratuitamente interessanti opportunità culturali e legate al benessere psico-fisico ma non sempre spazi dove sostare e sviluppare relazioni.
- **Autogestione, volontariato e cittadinanza attiva:** i cittadini intervenuti hanno più volte rimarcato interesse e disponibilità ad essere

maggiormente coinvolti e responsabilizzati nella gestione dei CAM, se questa potesse rappresentare una condizione per ampliare le possibilità e opportunità di beneficiare degli spazi. Si è registrato inoltre l'interesse di molti cittadini ad offrire il proprio tempo per promuovere le proprie competenze e contribuire alla gestione dei CAM in un'ottica di cittadinanza attiva.

- **Relazione con gli enti gestori e qualità del servizio:** i cittadini hanno fornito un riscontro mediamente molto positivo rispetto alla qualità dell'offerta di corsi e attività proposte presso i CAM, e una generale soddisfazione (in alcuni casi davvero significativa) per quanto concerne la relazione attivata con gli enti gestori e la professionalità del personale incaricato dei corsi (in molti casi professionisti in pensione e volontari).
- **Criteri di iscrizione e liste di attesa:** una delle principali criticità segnalata dai cittadini che hanno partecipato agli incontri riguarda le liste di attesa relative ad alcune proposte formative. In pressoché tutti i CAM, si registra un forte gap tra l'offerta e la domanda. Questo problema riguarda in particolare le attività legate al benessere psico-fisico come la ginnastica dolce e lo yoga). In relazione a questo problema i cittadini lamentano l'applicazione di regole diverse per accedere ai corsi a seconda dei Municipi.
- **Intergenerazionalità e orari:** per la maggioranza dei CAM milanesi le aperture sono prevalentemente pomeridiane, pochi sono i CAM aperti in orario serale e, solo alcuni, sono aperti nei weekend. Considerata l'età media molto elevata dei frequentanti, questo non è stato evidenziato come un problema particolarmente, anche se alcuni dei partecipanti hanno evidenziato l'opportunità di estendere l'offerta anche in orari serali per intercettare le esigenze di altri target di utenza (soprattutto dei lavoratori). In molti casi questo aspetto è stato associato al potenziale di sviluppo di relazioni intergenerazionali, che sono viste come una prospettiva interessante e difficile da coltivare al di fuori dei CAM.
- **Comunicazione:** tra i partecipanti chi è già utente dei CAM dichiara quasi sempre di essere soddisfatto delle costanti informazioni ricevute in ordine alle attività proposte, mentre chi non è ancora utente lamenta il fatto che – forse per contenere le liste di attesa – Municipi e enti gestori potrebbe essere che riservino le informazioni sulle attività dei CAM ai soli frequentatori.

- **Gratuità:** tra i cittadini intervenuti si distinguono due diverse posizioni in merito alla salvaguardia della gratuità del servizio: chi ritiene fondamentale evitare di introdurre servizi a pagamento per evitare il rischio di escludere persone in difficoltà economica dalle attività proposte e chi invece ritiene che lo sviluppo di proposte a prezzi contenuti sarebbe la strategia utile per diminuire le liste di attesa, garantire maggiore costanza nella frequenza ai corsi e consentire ad un maggior numero di cittadini di frequentare questi preziosi luoghi di socialità e benessere.



Foto degli incontri con i cittadini intervenuti durante le riflessioni sui CAM



2.3 Cosa è emerso: il punto di vista degli ETS

Nell'ambito degli incontri di co-programmazione svolti con i rappresentanti degli ETS aderenti alla procedura^[11] e con i rappresentanti dei Municipi è stato possibile articolare un confronto orientato a contribuire non solo alla costruzione condivisa del quadro esigenziale dei bisogni territoriali rispetto ai quali il servizio CAM potrebbe o dovrebbe porsi quale possibile soluzione, ma anche su aspetti legati a dimensioni più propriamente gestionali, amministrative e procedurali necessarie a disegnare, realizzare e condurre un nuovo e innovativo modello di servizio. Di seguito si riporta una sintesi dei principali elementi emersi dal confronto con ETS e Municipi che riguardano in modo specifico loro considerazioni rispetto all'efficacia ed efficienza dell'attuale servizio CAM:

PUNTI DI FORZA

- **Buon livello di soddisfazione dell'utenza**
- **Competenze qualificate dei formatori**
- **Relazione positiva gestori-Municipio**

PUNTI DI DEBOLEZZA

- **Orari di apertura limitati**
- **Limiti e carenze strutturali spazi**
- **Rigidità del capitolato**
- **Scarse occasioni di coordinamento tra i CAM**

OPPORTUNITA'

- **Reti territoriali con cui collaborare**
- **Interesse dell'utenza per forme di autogestione e volontariato**
- **Richieste d'uso degli spazi da parte della cittadinanza**
- **Rapporto con le scuole**

MINACCE

- **Risorse economiche non adeguate allo sviluppo**
- **Complessità dell'integrazione con altri servizi**
- **Difficile coerenza fra l'offerta programmata e gli utilizzi saltuari**

Nei riquadri superiori del diagramma sono riportati gli elementi endogeni all'attuale sistema di funzionamento del servizio – fattori sui quali Municipi ed enti gestori ritengono di poter intervenire direttamente – distinti in fattori positivi (punti di forza) e fattori negativi (punti di debolezza) che caratterizzano il servizio. Nei riquadri inferiori sono invece riportati gli elementi ritenuti esogeni all'attuale sistema di funzionamento servizio – non direttamente controllabili da Municipi e soggetti gestori – che i partecipanti hanno ritenuto possano influire positivamente (opportunità da cogliere) o negativamente (minacce da contrastare) rispetto al suo futuro funzionamento. Forze e debolezze rappresentano rispettivamente gli elementi del servizio che ETS e Municipi hanno condiviso funzionare e che, come tali, andrebbero quindi consolidati, valorizzati e, possibilmente, implementati e quelli che, invece, rappresentano dei malfunzionamenti e delle inefficienze che il nuovo modello dovrà porsi di e contribuire a correggere.

In relazione agli elementi positivi, enti gestori, ETS e Municipi hanno in particolare segnalato come il servizio CAM possa contare su una larga e significativa soddisfazione e da parte dell'utenza. Si tratta in effetti di un apprezzamento pressoché generalizzato che è stato riscontrato anche nelle sessioni mattutine dei tavoli di ascolto della cittadinanza/utenza e a cui è stato fatto spesso riferimento con il concetto di “fidelizzazione”, parola evocata in diverse occasioni che rende certamente conto del fatto che chi riesce ad avvalersi del servizio, oltre ad esprimere soddisfazione per le attività svolte e proprio perché soddisfatto di queste, avanza anche l'esigenza/desiderio di potersene avvantaggiare in maniera stabile nel tempo elemento che, in parte, contrasta con le lunghe file di attesa indicate come fattore negativo dell'attuale servizio e con l'esigenza da parte di Municipio ed ente gestore, di poter ampliare e allargare la platea di beneficiari dello stesso. Un altro elemento di valore dell'attuale servizio CAM riguarda la sua capacità di offrire un palinsesto molto ampio e variegato di attività correlative (all'interno delle quali quelle legate alla motricità e al benessere fisico riscuotono generalmente maggiore successo e registrano maggiori livelli di adesione/partecipazione con conseguente allungamento delle relative liste di attesa). Soddisfazione dell'utenza e ricchezza d'offerta dipendono molto spesso dalla positiva collaborazione (richiamata in molti incontri) tra soggetti gestori e Municipi entrambi molto attivi nel condurre il servizio e nel curare la relazione con gli utenti. La componente corsistica (trasferimento di saperi, conoscenze e know how) costituisce l'elemento centrale e prevalente del servizio che però in molti casi (non

[11] Hanno partecipato effettivamente al percorso di co-programmazione **39 ETS**: ACSI Comitato Regionale Lombardia, ActionAid International Italia, Aldia cooperativa sociale società cooperativa, Ambiente Acqua APS, ASD CD L. Franzoni APS, Associazione Carlo Poma, Associazione Culturale Artinkantieri, Associazione Culturale Compagnia Teatro degli Angioli, Associazione Il Giardino, Associazione Musica e Scena Odv, Associazione Musica XXI Secolo APS, Associazione Sportiva Dilettantistica di Promozione Sociale “Polisportiva Garegnano 1976”, Auser Volontariato Prealpi Milano ODV, Cascina Biblioteca Società Cooperativa Sociale di Solidarietà a RL, Coesa Cooperativa Sociale, Comin Cooperativa Sociale di Solidarietà, Comitato Vigentino X Milano, Compagnia Africana APS, Consorzio Sir Solidarietà in Rete Consorzio di Cooperative Sociali, Cooperativa Sociale Nuova Umanità, Elysium Chorus APS, Farsi Prossimo ONLUS Società Cooperativa Sociale, Fondazione Terres Des Hommes, Giostra Cooperativa Sociale Onlus, IC Madre Teresa di Calcutta, La Comune APS, La Comune ASD, Le Macchine Celibi Società Cooperativa, Piccolo Principe SCS Onlus, Polisportiva Open Milano Associazione Sportiva Dilettantistica, Senza Veli Sulla Lingua APS, Sociosfera Onlus Società Cooperativa Sociale, Sottosopra APS, Spazio Aperto Servizi Società Cooperativa Sociale Onlus, Spazio Ginko APS, Spazio Ireos, Spazio Vita Niguarda Società Cooperativa Sociale Onlus, Uisp Comitato Territoriale Milano APS, Zero5-Laboratorio di Utopie Metropolitane Cooperativa Sociale

sempre) viene interpretato più come “strumento”, ovvero come dispositivo attraverso il quale lavorare sulle relazioni sociali, sul contrasto all’isolamento (specie delle persone più anziane) e sull’aggregazione e coesione sociale, piuttosto che come “obiettivo”. Dove questo si verifica, si registra anche una maggiore propensione da parte dei Municipi e dei soggetti gestori coinvolti nel mettere in campo uno sforzo, che spesso va oltre le disposizioni del capitolato di appalto, volto ad ampliare la gamma di attività offerte, prevedendo anche momenti di libero incontro per la condivisione di interessi e passioni comuni tra utenti e momenti di svago e intrattenimento collettivo (balli, karaoke, proiezioni, ecc.), in diversi casi autorganizzati dalla stessa utenza.

Sul fronte delle debolezze ricorrono invece aspetti legati alle lunghe liste di attesa, alle limitate fasce di orario di erogazione dei servizi e ai ridotti profili di target a cui si rivolgono. Si tratta di aspetti spesso correlati e interdipendenti che dipendono in larga parte dalle limitatezze di carattere economico – occorre a tal proposito precisare che l’investimento pubblico per l’erogazione dei servizi CAM è importante e considerevole ma necessariamente limitato e viene indicato da ETS e Municipi come una minaccia, ovvero come un limite esogeno, sul quale ritengono di non poter intervenire direttamente – e da “interpretazioni” rigide dei capitolati di appalto da parte dell’appaltante e/o dell’appaltatore (legittime e corrette). Quello che “per definizione” dovrebbe o ambisce ad essere un servizio massimamente “inclusivo” si rivela, invece, un servizio “esclusivo”, appannaggio di pochi eletti (se rapportati all’intera popolazione residente del Comune e dei Municipi) che, prima di altri, riescono a sfruttare le finestre di apertura delle iscrizioni, “accaparrandosi” il maggior numero possibile di corsi da frequentare. Le misure adottate dai Municipi e dai soggetti gestori per mitigare gli effetti negativi e distorsivi dell’iscrizione gratuita (che accomunano indistintamente tutti i CAM) sono diversi, non coordinati a livello comunale e in molti casi considerati di dubbia efficacia – dalla definizione di numero massimo di corsi/anno per persona, all’“obbligo di frequenza” che impone all’utente il rispetto di un numero massimo di assenze “non giustificate” oltre le quali il posto viene liberato permettendo così lo scorrimento delle liste di attesa. La difficoltà nello scorrere le liste diventa fattore limitante anche per l’attività di comunicazione e di promozione pubblica del servizio che viene in molti casi depotenziata per non accrescere la già vasta platea degli scontenti “esclusi” dallo stesso. Le limitatezze economiche sono spesso indicate come principale, anche se non esclusiva, causa delle difficoltà di erogazione dei servizi offerti dai CAM al di fuori dei canonici orari lavorativi del pub-

blico impiego. L’apertura dei servizi in fasce orarie limitate (generalmente infrasettimanali, mattutine e pomeridiane) viene segnalata come una delle principali motivazioni per cui i CAM godono di una tendenzialmente scarsa attrattività in relazione a target differenti rispetto a quello degli over 65/pensionati. L’ “insufficienza delle risorse economiche in relazione alla domanda” indicata come minaccia per l’efficacia del servizio si associa ad una percezione piuttosto diffusa di inefficienza dei “centri di spesa” che concorrono ad alimentare i servizi di welfare milanese e di scarso coordinamento tra Direzioni, Municipi ed Enti gestori.

Costituiscono infine degli elementi da cogliere e dei quali provare ad approfittare nel disegno di un nuovo modello di CAM tutte le risorse, fisiche e sociali, di cui già oggi dispongono i territori: operatori specializzati in ambito sociale, educativo, sportivo e culturale, dotati competenze molteplici e già strutturati e abituati a lavorare in rete; utenti e cittadini interessati e disponibili a contribuire volontariamente allo sviluppo di attività e alla cura del bene comune (materiale e immateriale); aree e spazi pubblici inutilizzati e/o sottoutilizzati che potrebbero essere resi disponibili e “animati” all’interno di progetti coordinati di riuso socio-culturale anche mobilitando l’ampio numero di realtà associative che esprimono un forte bisogno di spazi per poter realizzare le proprie attività.

A seguito della compilazione dell’analisi SWOT realizzata nelle sessioni laboratoriali riservate ai referenti delle diverse direzioni presenti, dei municipi e agli enti del terzo settore, è stato riservato uno spazio di confronto conclusivo che ha proposto ai partecipanti di condividere suggerimenti e strategie utili al processo di innovazione in particolare in relazione ad alcuni temi emersi nei laboratori come prioritari. Qui di seguito quanto emerso da una analisi trasversale del materiale raccolto in tutti i municipi.

Gratuità: come emerso anche nel dialogo con la cittadinanza, anche nelle sessioni con gli ETS sono emerse differenti posizioni sull’opportunità di introdurre o meno forme di pagamento dei servizi offerti dai CAM. Le posizioni più inclini al suo ripensamento suggeriscono la previsione di modalità di compartecipazione alle attività, anche con riferimento al livello di reddito. Tra i suggerimenti raccolti si evidenzia ad esempio la possibilità di utilizzare un voucher per fasce più vulnerabili e corsi a pagamento per altre fasce di utenza. La compartecipazione dovrebbe dunque essere prevista su base ISEE con garanzia della gratuità alle fasce di popolazione meno abbienti; nella maggior parte dei laboratori si condivide che la compartecipazione alla spesa possa essere un’utile strategia per ridurre il tasso di abbandono alle

attività che spesso è frequente. In diversi municipi si sottolinea l'opportunità di inserire attività for profit (es. Bar) con il duplice obiettivo di sostenere economicamente alcune attività del CAM e creare posti di lavoro sul territorio, magari per giovani e/o persone con disabilità;

Target: un secondo tema prioritario per il quale si sono raccolti suggerimenti e strategie utili a favorire questo processo di innovazione in corso riguarda il target e dunque la necessità di fare in modo che i CAM siano frequentati da cittadini di età diverse. Rispetto a questo tema ETS e referenti comunali evidenziano la necessità di intercettare in particolare la fascia degli giovani adulti (25-35 anni) soprattutto attraverso l'organizzazione di attività serali ma anche incentivando la partecipazione di questa fascia a prescindere dal vincolo della residenzialità. Un altro suggerimento riguarda l'opportunità di riflettere in ambito programmatico sulla complementarità dei target CAM rispetto a CSRC; un ulteriore spunto riguarda la possibilità di aumentare iniziative rivolte sia a giovanissimi (bambini e adolescenti), sia a universitari e giovani adulti prevedendo affidamenti ad enti specializzati in determinati target. Infine, la testimonianza di un ente gestore (M9) riguarda la possibilità di prevedere soglie di età per alcuni specifici corsi o individuare specifiche strategie per rispondere ai bisogni della fascia di popolazione con origine straniera presente in determinati contesti territoriali.

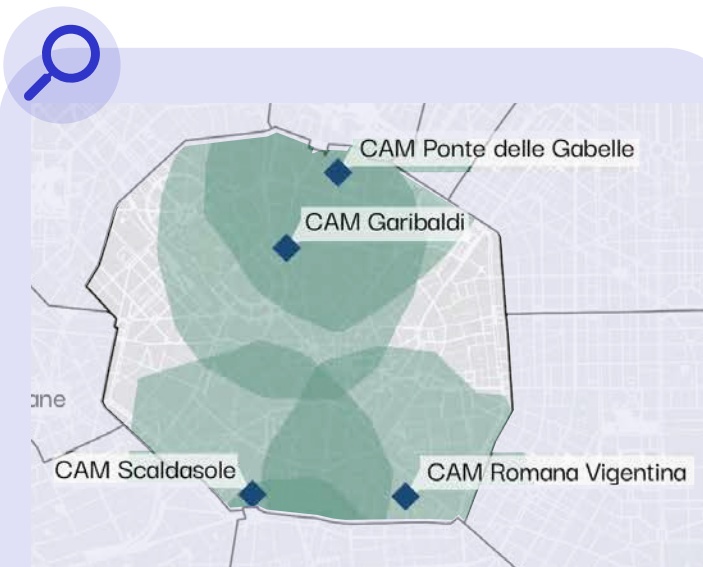
Aperture: un altro tema prioritario strettamente connesso con quanto appena sopra descritto, riguarda gli attuali orari di apertura dei CAM che non consentono alla fascia dei lavoratori e dei giovani di accedere al servizio. Rispetto a questo tema si sottolinea la necessità di trovare modalità che garantiscano la custodia-guardania per aumentare le opportunità di accesso in più fasce orarie, specialmente nel tardo pomeriggio/sera valutando ad esempio la possibilità di estendere orari di apertura e attività attraverso il servizio civile; altre proposte riguardano la possibilità di distinguere la funzione di segreteria da quella di guardiania o di considerare strategie per incentivare l'autogestione delle attività, anche attraverso spazi regolamentati di autogestione o ancora di affidare gli spazi ad altri enti dopo la chiusura del CAM;

Rete: un ultimo tema prioritario dibattuto nelle sessioni con gli ETS, ma anche rilevato nei momenti di incontro con i cittadini, riguarda una certa chiusura di questi servizi e le scarse relazioni costruite in questi anni con le reti territoriali e con il restante sistema di welfare. Molti referenti del terzo settore hanno infatti sottolineato la mancanza

di un lavoro di rete tra i CAM e i diversi contesti, sia dal punto di vista della comunicazione con gli abitanti che rispetto alle relazioni con gli altri attori e servizi territoriali. Rispetto a questa dimensione, giudicata dai partecipanti come problematica, si evidenzia la necessità di valorizzare la competenza e la ricchezza del terzo settore radicato sui territori, anche per aumentare la connessione tra CAM e territorio attivando reti che coinvolgano il tessuto associativo e gli altri servizi comunali con l'obiettivo di ampliare l'offerta e ridurre sovrapposizioni; per ottenere questi risultati si sottolinea la necessità di realizzare un'attività di mappatura delle realtà del territorio che offrono attività simili a quelle erogate nei CAM, così anche da fornire alternative all'utenza in lista d'attesa; viene inoltre proposto di prevedere una rete su scala municipale e una rete su scala comunale per un coordinamento più efficace prestando particolare attenzione ad un'effettiva complementarità dei servizi comunali.

2.4 Tavole riepilogative degli spunti emersi dagli incontri in ogni Municipio

Municipio 1



CAM PONTE DELLE GABELLE
Via S. Marco, 45, 20121
Dimensione: 240mq (indoor); 630mq (outdoor)
Stato: in funzione



CAM ROMANA - VIGENTINA
Corso di Porta Vigentina, 15, 20122
Dimensione: 380mq
Stato: in funzione



CAM GARIBALDI - FALCONE E BORSELLINO
Corso Garibaldi, 27, 20121
Dimensione: 1.027mq (indoor); 1.400mq (outdoor)



CAM SCALDASOLE
Via Scaldasole, 3a, 20123
Dimensione: 150mq
Stato: in funzione



Schede di sintesi dei temi e degli spunti emersi durante gli incontri di ascolto e co-programmazione svolti in ciascun Municipio

Workshop 24.10.2023

Quali prospettive di innovazione per i CAM?



Priorità per la cittadinanza

GESTIONE: prevedere un tempo maggiore tra la fine di una attività e l'inizio della successiva per poter favorire l'aggregazione spontanea. Inoltre diverse cittadine hanno espresso il desiderio di poter partecipare in forma volontaria alla gestione dei CAM.

REGOLE: stabilire regole che siano chiare ed omogenee a livello comunale rispetto alle iscrizioni e allo scorrimento delle liste di attesa per accedere al servizio.

CONTESTO: per il giardino di Ponte delle Gabelle è stato segnalato un senso di insicurezza nelle ore serali e la richiesta di una maggiore cura e pulizia dello spazio verde.



Priorità per gli enti del terzo settore^[12]

ACCESSIBILITÀ: valutare l'opportunità di introdurre o meno forme di pagamento del servizio. Alcuni suggeriscono la previsione di modalità di compartecipazione alle attività, anche con riferimento all'effettivo benessere economico dell'utenza.

ORARI: gli orari attuali non consentono alla fascia dei lavoratori e dei giovani di accedere al servizio.

TARGET: attualmente il servizio non intercetta la popolazione degli adolescenti e dei giovani adulti.

COLLABORAZIONI: coltivare di più rapporti di rete tra i CAM e il territorio in cui si trovano, sia dal punto di vista della comunicazione con gli abitanti che rispetto alle relazioni con gli altri attori e servizi territoriali.



Quadro di sintesi della situazione del servizio

Punti di forza

- Relazione con l'utenza positiva e duratura
- Offerta corsistica variegata e di qualità

Punti di debolezza

- Orari limitati per problematiche gestionali (custodia e assicurazione)
- Mancanza di relazione con il territorio
- Liste di attesa lunghe per l'iscrizione ai corsi

Opportunità

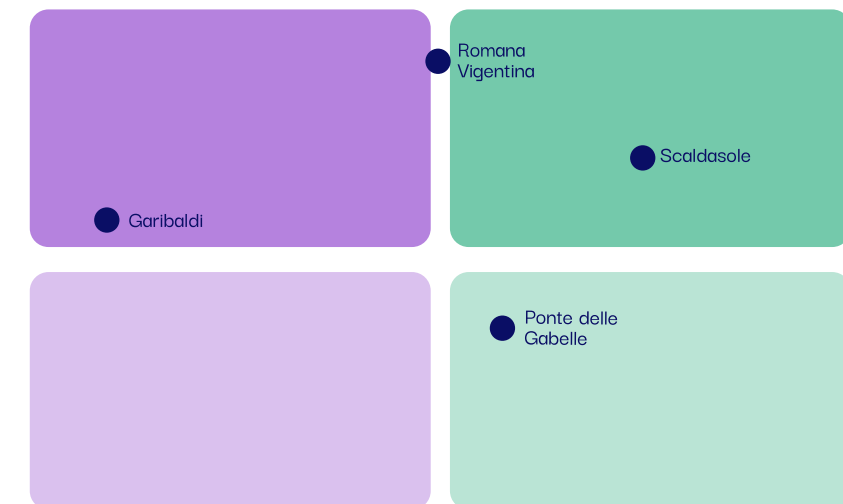
- Possibilità di costruire relazioni con le realtà territoriali

Minacce

- Quartiere gentrificato
- Non esiste una comunità di quartiere a cui fare riferimento



Potenziale di innovazione dei singoli CAM



LEGENDA

- Possibilità di integrare altre funzione all'interno dell'edificio e di attivare risorse locali
- Possibilità di integrare altre funzione dell'edificio

- Possibilità di integrarsi con altri servizi del territorio e di attivare risorse locali
- Possibilità di integrarsi con altri servizi del territorio



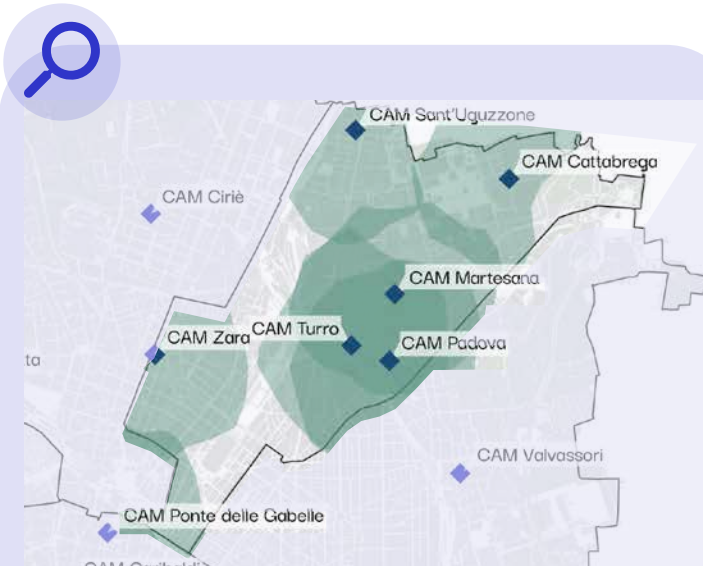
Servizio specialistico relativo alla progettazione e gestione della co-programmazione finalizzata alla riprogettazione delle funzioni dei centri di aggregazione multifunzionale (CAM) del comune di Milano



[12] ETS presenti:

ALDIA COOPERATIVA SOCIALE SOCIETÀ COOPERATIVA, Coesa Cooperativa Sociale, Associazione Culturale Compagnia, Teatro degli Angeli, Associazione Musica e Scena Odv, Senza Veli, Sulla Lingua APS, Spazio Ireos

Municipio 2



CAM SANT'UGUZZONE

Via Sant'Uguccione, 8, 20126

Dimensione: 67mq (indoor); 1.800mq (outdoor)

Stato: in funzione

CAM CASCINA TURRO

Piazzale Governo Provvisorio, 9, 20127

Dimensione: 430mq

Stato: in funzione

CAM CASCINA CATTABREGA

Via Privata Trasimeno, 49, 20128

Dimensione: 160mq

Stato: in funzione

CAM MARTESANA

In Parco Martiri della Libertà Iracheni

Vittime del Terrorismo di Via Valtorta, 20127

Dimensione: 200mq

Stato: in concessione

CAM PADOVA

Via Padova, 118, 20132 Milano MI

Dimensione: 354mq

Stato: in funzione

ZARA

V.le Zara, 100, 20125

Dimensione: 254mq

Stato: temporaneamente chiuso per lavori



Schede di sintesi dei temi e degli spunti emersi durante gli incontri di ascolto e co-programmazione svolti in ciascun Municipio

Quali prospettive di innovazione per i CAM?



Priorità per la cittadinanza

COMUNICAZIONE: scarso livello di conoscenza e informazione sul servizio tra gli abitanti della zona; comunicazione poco coordinata con quella di altri servizi.

ACCESSIBILITA': la gratuità del servizio è richiamata come aspetto decisivo da tenere in considerazione, specialmente per intercettare le fasce meno abbienti.

GESTIONE: La capacità di creare relazioni umane è molto sviluppata e definisce una qualità della attuale gestione del servizio.

TARGET: presenza prevalente di utenza anziana, e significativa assenza di utenza di origine straniera.



Priorità per gli enti del terzo settore [13]

ACCESSIBILITA': Valutare un voucher per fasce più vulnerabili e corsi a pagamento per altre fasce di utenza per incrementare la sostenibilità economica. Valutare un voucher per fasce più vulnerabili e corsi a pagamento per altre fasce di utenza per incrementare la sostenibilità economica.

ORARI: trovare modalità che garantiscano la custodia-guardania per aumentare le opportunità di accesso in più fasce orarie, specialmente nel tardo pomeriggio/sera.

TARGET: ampliare l'utenza rispetto alle fasce già rappresentate, a partire dai giovani adulti (25-35 anni)

COLLABORAZIONI: valorizzare la competenza e la ricchezza del terzo settore radicato sul territorio, anche per aumentare la connessione tra CAM e territorio



Workshop 27.10.2023



Quadro di sintesi della situazione del servizio

Punti di forza

- Soddisfazione dell'utenza rispetto al servizio
- Qualità delle attività
- Gratuità del servizio

Punti di debolezza

- Inefficace comunicazione dei CAM sul territorio
- Assenza di custodia nei CAM

Opportunità

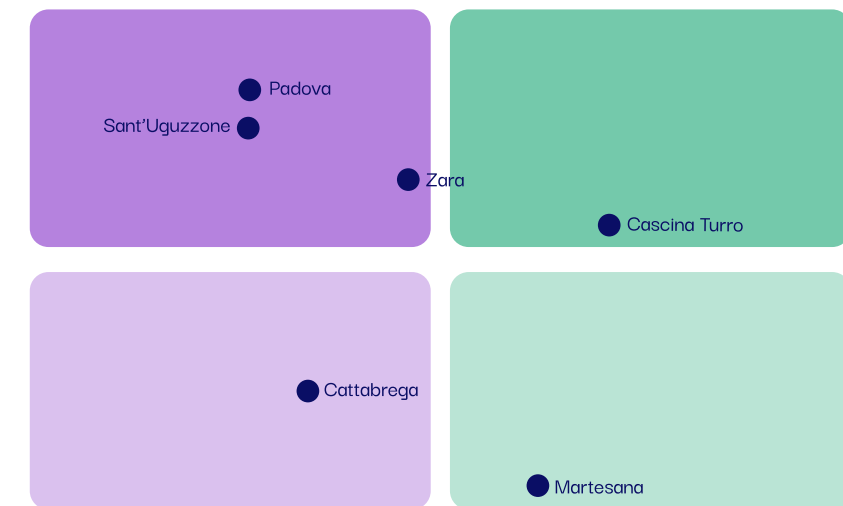
- Utenza potenziale dei giovani adulti cui rivolgersi
- Sinergie con scuole (asili) per una potenziale condivisione di spazi

Minacce

- Scarsità di risorse economiche
- Difficoltà di interpretazione degli indirizzi delle direzioni del Comune



Potenziale di innovazione dei singoli CAM



LEGENDA

- Possibilità di integrare altre funzione all'interno dell'edificio e di attivare risorse locali
- Possibilità di integrare altre funzione dell'edificio

- Possibilità di integrarsi con altri servizi del territorio e di attivare risorse locali
- Possibilità di integrarsi con altri servizi del territorio



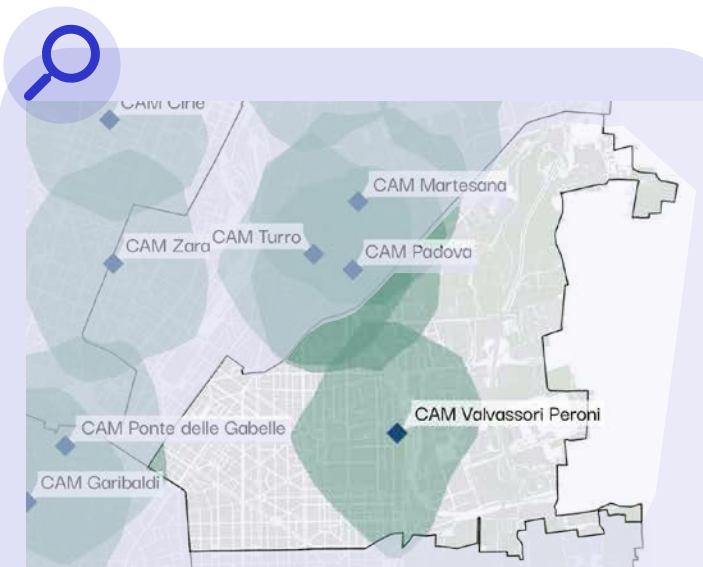
Servizio specialistico relativo alla progettazione e gestione della co-programmazione finalizzata alla riprogettazione delle funzioni dei centri di aggregazione multifunzionale (CAM) del comune di Milano



[13] ETS presenti:

Comin Cooperativa Sociale di Solidarietà, ASD CD L. Franzoni APS, Elysium Chorus APS, Associazione Musica e Scena Odv, Polisportiva Open Milano Associazione Sportiva Dilettantistica, Le Macchine Celibi Società Cooperativa

Municipio 3



CAM VALVASSORI PERONI
Via Carlo Valvassori Peroni, 56,
20133
Dimensione: 400mq
Stato: in funzione



Schede di sintesi dei temi e degli spunti emersi durante gli incontri di ascolto e co-programmazione svolti in ciascun Municipio

Workshop 08.11.2023

Quali prospettive di innovazione per i CAM?



Priorità per la cittadinanza

GESTIONE: elevata soddisfazione per la competenza del soggetto gestore

ACCESSIBILITA': eccesso di domanda rispetto alle attività erogate e insoddisfazione rispetto ai criteri di iscrizione

COMUNICAZIONE: la newsletter conta circa 1500 persone, ma già allo stato attuale non si riescono a soddisfare tutte le domande

3 parole per descrivere il/i vostro/i CAM:

Aspetti positivi	Aspetti negativi
Aggregazione di persone e spazi	Conferenza di bilancio
Buona organizzazione e qualità dei servizi	Limitato negli spazi
Una competenza	Mancanza di risorse
Valore aggiunto	Scarsità di servizi
Valore aggiunto	Scarsità di servizi
Gratuito	Scarsità di servizi
Struttura moderna	Scarsità di servizi
Spazio	Scarsità di servizi



Priorità per gli enti del terzo settore^[14]

ACCESSIBILITA': compartecipazione su base ISEE; corsi a prezzi calmierati/ compartecipazione simbolica anche come strumento per ridurre il tasso di abbandono alle attività

ORARI: valutare la possibilità di estendere orari di apertura e attività attraverso il servizio civile; distinguere la funzione di segreteria da quella di guardiana; valutare un'offerta per utenti solventi.

TARGET: attrarre fasce d'età più giovani soprattutto attraverso attività serali (focus sull'intergenerazionalità); rivedere il criterio della residenzialità per incentivare la partecipazione di giovani adulti; ragionare sulla complementarità di target rispetto a CSRC;

COLLABORAZIONI: realizzare una mappatura delle realtà del territorio che offrono attività simili a quelle erogate nei CAM, così da fornire alternative all'utenza in lista d'attesa; maggiore integrazione tra le reti già esistenti; ragionare su sistemi per rendere lo scambio di spazio tra servizi ed ETS più flessibile;



Quadro di sintesi della situazione del servizio

Punti di forza

- Corsistica e cicli di incontri molto partecipati
- Competenza insegnanti
- Comunicazione attraverso la newsletter

Punti di debolezza

- Limitatezza degli spazi e caratteristiche strutturali (accessibilità)
- Orari di apertura (specialmente serali)
- Impossibilità di prevedere proposte a prezzi calmierati

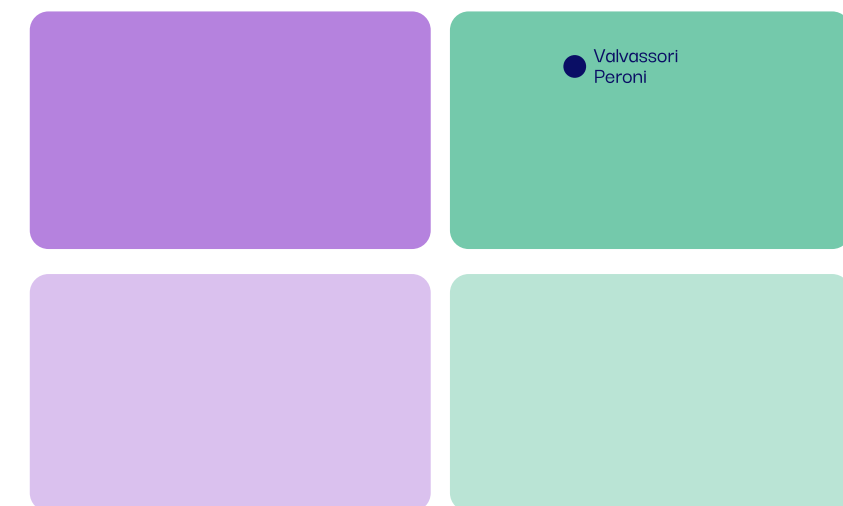
Opportunità

- Maggiore collaborazione con altri servizi presenti nel plesso (bar e biblioteca)

Minacce



Potenziale di innovazione dei singoli CAM



LEGENDA

- Possibilità di integrare altre funzione all'interno dell'edificio e di attivare risorse locali
- Possibilità di integrare altre funzione dell'edificio

- Possibilità di integrarsi con altri servizi del territorio e di attivare risorse locali
- Possibilità di integrarsi con altri servizi del territorio



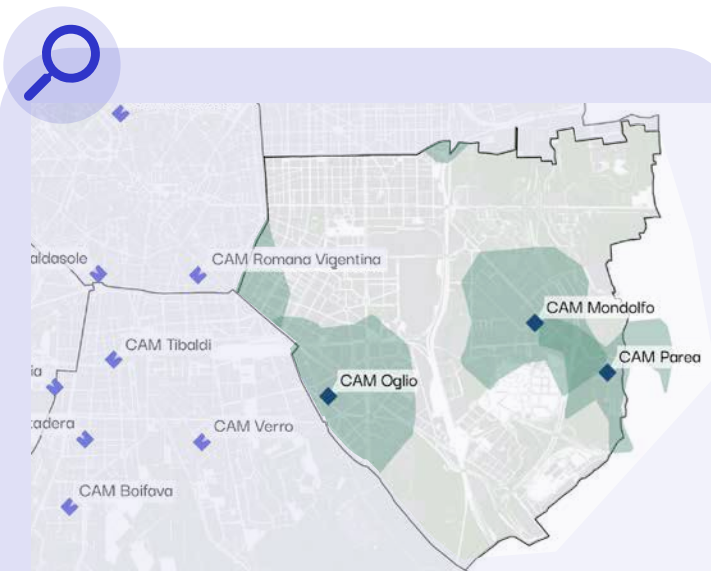
Servizio specialistico relativo alla progettazione e gestione della co-programmazione finalizzata alla riprogettazione delle funzioni dei centri di aggregazione multifunzionale (CAM) del comune di Milano



[14] ETS presenti:

Cascina Biblioteca Società Cooperativa Sociale di Solidarietà a RL, Associazione Musica e Scena Odv, Spazio Aperto Servizi Società Cooperativa Sociale Onlus, Spazio Ireos Società Cooperativa Sociale Onlus, L'Altra Musica Cooperativa Sociale (non iscritti all'avviso)

Municipio 4



CAM PAREA
Via Carlo Parea, 26, 20138
Dimensione: 900mq
Stato: in funzione



CAM MONDOLFO
Via Ugo Guido Mondolfo, 1, 20138
Dimensione: 190mq
Stato: in funzione



CAM OGLIO
Via Oglio, 18, 20139
Dimnesione: 116mq
Stato: in funzione



Schede di sintesi dei temi e degli spunti emersi durante gli incontri di ascolto e co-programmazione svolti in ciascun Municipio

Quali prospettive di innovazione per i CAM?

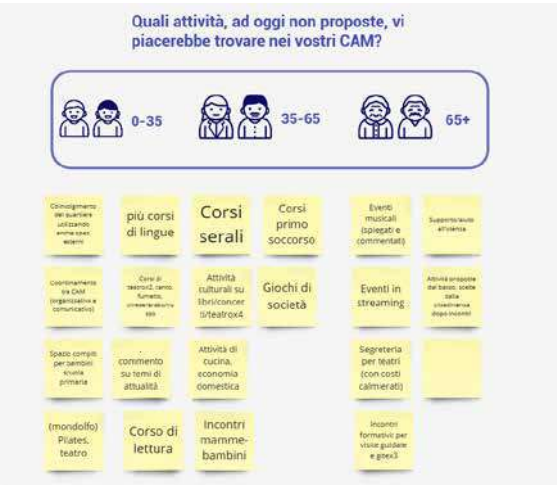


Priorità per la cittadinanza

GESTIONE: Gli utenti sono molto soddisfatti della gestione e autogestiscono alcuni momenti.

COMUNICAZIONE: non esiste una comunicazione unitaria del servizio CAM diffuso sul territorio.

ACCESSIBILITA': La gratuità risulta essere un elemento importante ma non necessario nel caso in cui si potenziasse e migliorasse il servizio.



Priorità per gli enti del terzo settore^[15]

ACCESSIBILITA': la possibilità di introdurre servizi a pagamento dipende dal contesto. Al CAM Parea potrebbe risultare problematica la richiesta di un pagamento, al CAM Oglio meno. La proposta di corsi a pagamento per rispondere al numero elevato di domande in lista di attesa potrebbe risultare funzionale.

ORARI: il CAM Parea riesce a offrire alcune attività serali grazie alla collaborazione con il Municipio e alla disponibilità e alle scelte prese dall'ente gestore.

TARGET: manca il target d'età 18-30 anni. Il target d'età tra gli 11 e i 17 viene intercettato dal servizio CAG.

COLLABORAZIONI: Sono in atto diverse collaborazioni con alcune realtà territoriali con cui si condividono attività, spazi e progettualità.



Workshop 10.11.2023



Quadro di sintesi della situazione del servizio

Punti di forza

- Distinzione del ruolo dell'operatore che gestisce gli aspetti amministrativi e l'operatore che gestisce gli aspetti relazionali/aggregativi
- Attività e rispettiva funzione aggregativa
- Relazione tra utenti e ente gestore

Punti di debolezza

- Lunghe liste di attesa su attività (specialmente quelle motorie)
- Orari di apertura ridotti
- Capitolato vincolante
- Mancanza di una rete tra tutti i CAM
- Assenza di alcuni target (18-30 e adulti con origine straniera)

Opportunità

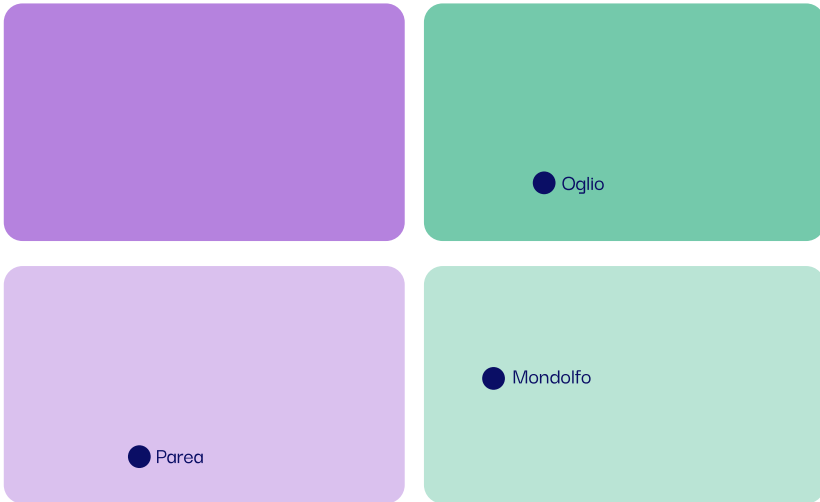
- Desiderio di aggregazione da parte degli utenti
- Quartieri multietnici
- Territorio ricco di risorse e reti territoriali
- Desiderio di cambiamento e nuove progettualità da parte del territorio, in particolare a Ponte Lambro

Minacce

- Staticità dei servizi
- Assenza di un'analisi dei bisogni del territorio
- Il CAM Parea in particolare, ma anche il CAM Mondolfo, risultano difficili da raggiungere, soprattutto negli orari serali



Potenziale di innovazione dei singoli CAM



LEGENDA

- Possibilità di integrare altre funzione all'interno dell'edificio e di attivare risorse locali
- Possibilità di integrare altre funzione dell'edificio

- Possibilità di integrarsi con altri servizi del territorio e di attivare risorse locali
- Possibilità di integrarsi con altri servizi del territorio

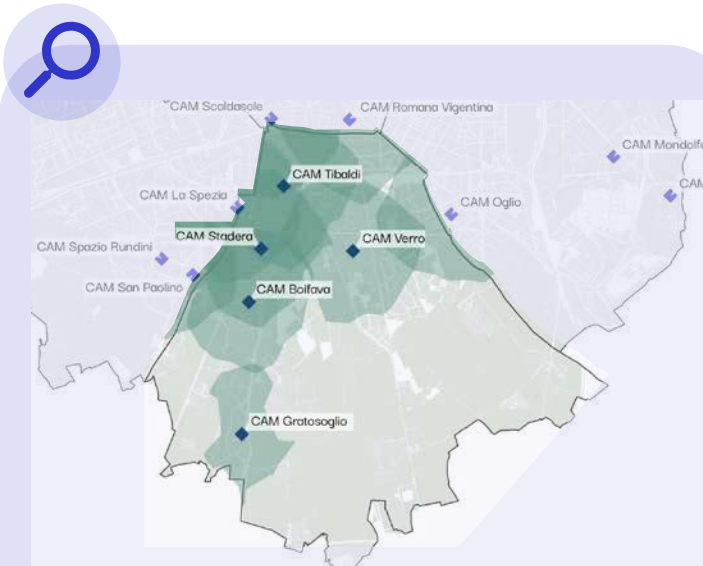


Servizio specialistico relativo alla progettazione e gestione della co-programmazione finalizzata alla riprogettazione delle funzioni dei centri di aggregazione multifunzionale (CAM) del comune di Milano



[15] ETS presenti:
Coesa Cooperativa Sociale, Associazione Musica e Scena Odv, Le Macchine Celibi Società Cooperativa, IC Madre Teresa di Calcutta

Municipio 5



CAM VERO
Via Bernardino Vero, 87, 20141
Dimensione: 330mq (indoor);
147mq (outdoor)
Stato: in funzione



CAM TIBALDI
Viale Tibaldi, 41, 20136
Dimensione: 346mq
Stato: in funzione



CAM BOIFAVA
Via Pietro Boifava, 17, 20142
Dimensione: 311mq
Stato: in funzione



CAM STADERA
Via Nicola Palmieri, 20, 20141
Dimensione: 276mq (indoor);
300mq (outdoor)
Stato: in funzione



CAM GRATOSOGGIO
Via M. Saponaro, 30, 20142
Dimensione: 2.160mq (indoor);
15mq (outdoor)
Stato: in funzione



Schede di sintesi dei temi e degli spunti emersi durante gli incontri di ascolto e co-programmazione svolti in ciascun Municipio

Workshop 17.11.2023

Quali prospettive di innovazione per i CAM?



Priorità per la cittadinanza

GESTIONE: Si riscontra una buona accoglienza e professionalità da parte di chi gestisce i CAM

LOCALIZZAZIONE: la diffusione del servizio sul territorio e la localizzazione dei CAM (in prossimità delle abitazioni dell'utenza) sono segnalati come elementi di grande importanza

ACCESSIBILITA': aspetto frequentemente citato tra i fattori di attrattività del servizio



Priorità per gli enti del terzo settore^[16]

ACCESSIBILITA': avviare una riflessione su compartecipazione su base ISEE con garanzia della gratuità alle fasce di popolazione meno abbienti; ipotesi di prevedere attività di base gratuite ed avanzate a pagamento;

ORARI: valutare la modalità per incentivare l'autogestione delle attività, anche attraverso spazi regolamentati di autogestione, in ottica di maggiore utilizzo degli spazi in altre fasce orarie;

TARGET: valutare modalità di assegnazione delle risorse all'interno del servizio anche sulla base di dati relativi all'utenza; in generale, orientarsi all'ampliamento delle attività verso giovani adulti, famiglie e bambini;

COLLABORAZIONI: proposta di sviluppare un collegamento stabile con i gruppi di lavoro del tavolo sociale; chiarimento e riconoscimento di quali attori operano sul territorio, con che ruolo e responsabilità;



Quadro di sintesi della situazione del servizio

Punti di forza

- Dimensione aggregativa e di partecipazione
- Fidelizzazione e ascolto dell'utenza
- Riconoscimento dal territorio

Punti di debolezza

- Limiti strutturali degli spazi
- Rigidità dei capitolati (aperture, programmazione)
- Limitato supporto all'associazionismo e al volontariato attivo nel territorio

Opportunità

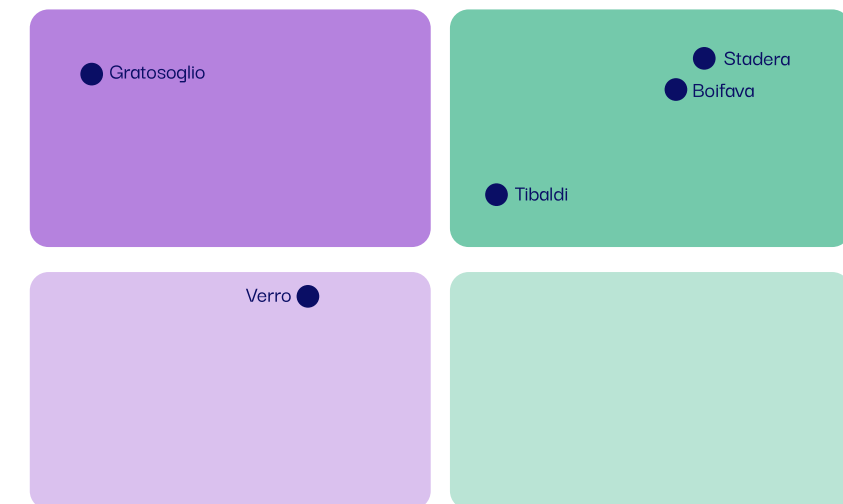
- Dinamica di rete che metta al centro il CAM come nodo di una rete di ETS, gruppi informali e servizi pubblici
- Diversificazione delle competenze presenti nel tavolo sociale del municipio

Minacce

- Spazi e strutture presenti in zona inadeguati e con importanti criticità strutturali
- Scarsità di risorse economiche
- Governance del servizio (Comune - Municipio - ETS)



Potenziale di innovazione dei singoli CAM



LEGENDA

- Possibilità di integrare altre funzione all'interno dell'edificio e di attivare risorse locali
- Possibilità di integrare altre funzione dell'edificio

- Possibilità di integrarsi con altri servizi del territorio e di attivare risorse locali
- Possibilità di integrarsi con altri servizi del territorio



Servizio specialistico relativo alla progettazione e gestione della co-programmazione finalizzata alla riprogettazione delle funzioni dei centri di aggregazione multifunzionale (CAM) del comune di Milano



[16] ETS presenti:

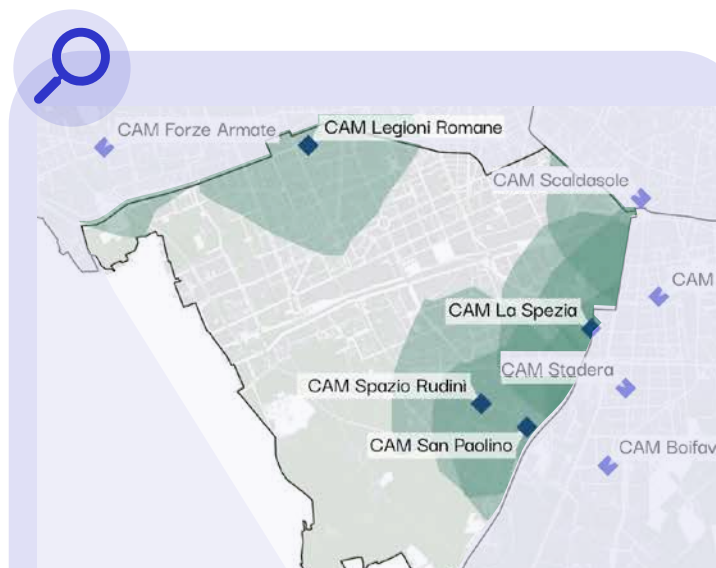
Giostra Cooperativa Sociale Onlus, Consorzio Sir Solidarietà in Rete Consorzio di Cooperative Sociali, Piccolo Principe SCS Onlus, ActionAid International Italia, Comitato Vigentino X Milano, Associazione Musica e Scena Odv, Zero5-Laboratorio

di Utopie Metropolitane Cooperativa Sociale

**Schede di sintesi dei temi e degli spunti emersi durante
gli incontri di ascolto e co-programmazione svolti in
ciascun Municipio**

Workshop 21.11.2023

Quali prospettive di innovazione per i CAM?



An aerial photograph of a city park. In the upper left, there is a large, multi-story building with a red roof and white walls, featuring Chinese characters. The park area is filled with green trees and grass. A wide, multi-lane highway runs diagonally across the middle of the image. In the background, there are several tall, modern apartment buildings. The overall scene depicts a well-developed urban environment with integrated green spaces.

Priorità per la cittadinanza



LOCALIZZAZIONE: la vicinanza ai luoghi di residenza degli utenti rappresenta un elemento di primo piano nella fruizione dei CAM

TIPOLOGIE DI ATTIVITA': particolarmente rilevante è il tema delle attività sul territorio e delle visite al di fuori dei CAM, negli anni passati organizzate in misura maggiore e auspicata dall'utenza per il futuro. Per quanto riguarda i corsi online: parte dell'utenza ne auspica la continuità, l'altra parte la interpreta invece come freno all'aggregazione e alla socialità.

GESTIONE: La gestione del servizio viene indicata come accogliente e il livello dei corsi elevato.



Priorità per gli enti del terzo settore^[17]



ACCESSIBILITA': prevedere quote simboliche/prezzi calmierati per tutta l'utenza, ad eccezione di chi è al di sotto di una certa soglia ISEE;

ORARI: arrivare a garantire aperture anche nei fine settimana e in orario serale, così da agevolare la fruizione del servizio da parte di chi lavora;

TARGET: aumentare iniziative rivolte sia a giovanissimi (bambini e adolescenti), a universitari e giovani adulti;

COLLABORAZIONI: necessità di attivare reti che coinvolgano il tessuto associativo del territorio e gli altri servizi comunali con l'obiettivo di ampliare l'offerta e ridurre sovrapposizioni;



Quadro di sintesi della situazione del servizio



Punti di forza

- Varietà dell'offerta
- Collaborazione tra municipio ed ente gestore
- Credibilità di chi eroga il servizio e fidelizzazione dell'utenza

Punti di debolezza

- Liste di attesa
- Mancanza di un sistema strutturato di guardiania e segreteria dedicata in ogni CAM
- Risorse economiche insufficienti per rendere il servizio più efficace

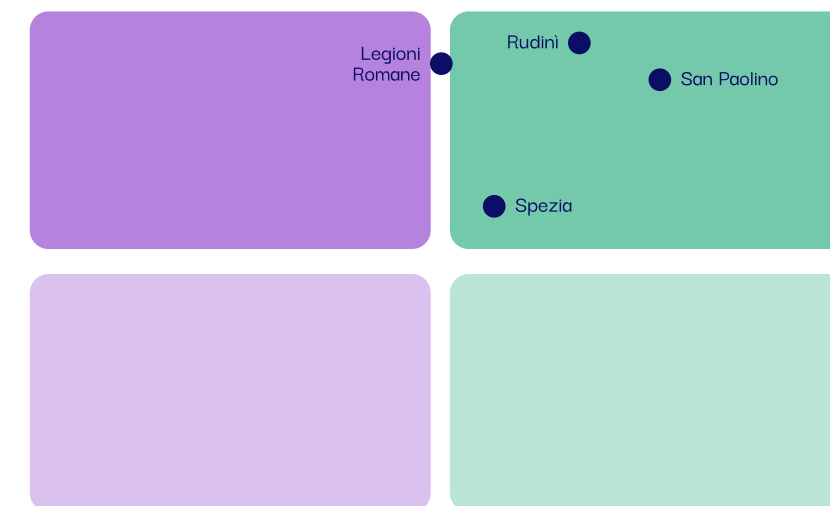
Opportunità

- Collaborazioni con reti territoriali
- Maggiori sinergie tra Municipio, soggetto gestore e realtà associative del territorio

Minacce

- Sistema di governance Comune - Municipio - ETS
- Spazi sportivi privati (palestre): pensare alla sostituzione di possibili attività CAM a prezzi calmierati, viceversa, sondare opportunità di convenzionamento

Potenziale di innovazione dei singoli CAM



LEGENDA

- Possibilità di integrare altre funzione all'interno dell'edificio e di attivare risorse locali
- Possibilità di integrare altre funzione dell'edificio

- Possibilità di integrarsi con altri servizi del territorio e di attivare risorse locali
- Possibilità di integrarsi con altri servizi del territorio



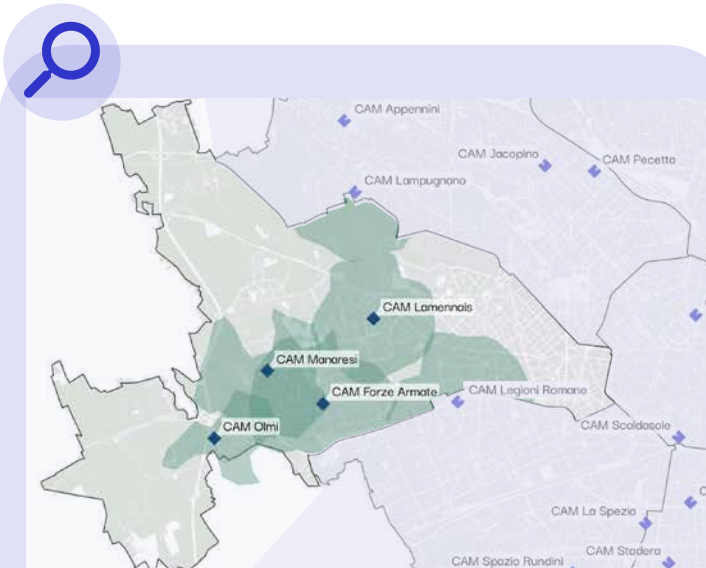
Servizio specialistico relativo alla progettazione e gestione della co-programmazione finalizzata alla riprogettazione delle funzioni dei centri di aggregazione multifunzionale (CAM) del comune di Milano



[17] ETS presenti:

La Comune APS, La Comune ASD, Sociosfera Onlus Società Cooperativa Sociale, Uisp Comitato Territoriale Milano APS

Municipio 7



CAM LAMENNAIS
Via F.R.Lamennais, 5, 20153
Dimensione: 684mq
Stato: in funzione



CAM PALESTRA MANARESI
Via Cesare Manaresi, 13, 20153
Dimensione: 510mq
Stato: in funzione



CAM FORZE ARMATE
Via delle Forze Armate, 318, 20152
Dimensione: 170mq
Stato: in funzione



CAM OLMI
Via delle Betulle, 39, 20152
Dimensione: 1161mq (indoor)
Stato: in funzione



Schede di sintesi dei temi e degli spunti emersi durante gli incontri di ascolto e co-programmazione svolti in ciascun Municipio

Quali prospettive di innovazione per i CAM?



Priorità per la cittadinanza

TARGET: la fascia anziana viene indicata come la principale fruitrice del servizio, in particolare donne. Restano tendenzialmente escluse dal servizio le altre fasce d'età e persone con origine straniera

GESTIONE: al soggetto gestore ed al personale dei CAM del municipio viene riconosciuta grande capacità relazionale e di cura dell'utenza

TIPOLOGIE DI ATTIVITA': parte dell'utenza richiede un incremento della corsistica online, anche per compensare le lunghe liste d'attesa.

Indicate fino a 3 motivi per cui oggi frequentate i vostri CAM

Specializzazione/attività	Cultura interdisciplinare	gratuità	Qualità dei servizi
Prossimità dal CAM	Relazioni sociali	Relazioni culturali	Volontariato
Conoscenza relazionale/territoriale	Spazio associativo	Benessere psico-fisico	

Quali attività, ad oggi non proposte, vi piacerebbe trovare nei vostri CAM?

0-35	35-65	65+
Momenti di confronto sui temi di attualità (forum)	Attività per bambini	Visite sul territorio/visite guidate
cicli di conferenze	Attività ed eventi musicali	gruppi di lettura
		Botanica nel parco delle cave
		Attività di pronto soccorso
		gruppi di ascolto



Priorità per gli enti del terzo settore^[18]

ACCESSIBILITA': inserire attività for profit (es. Bar) con il duplice obiettivo di sostenere economicamente alcune attività del CAM e creare posti di lavoro sul territorio, magari per giovani e/o persone con disabilità;

ORARI: possibilità di prevedere anche orari di apertura pomeridiani e serali.

TARGET: occorre analisi e ricerca su fasce di popolazione e relativi bisogni; prevedere affidamenti ad enti specializzati in determinati target che si intende attrarre (maggiore attenzione su fasce giovani);

COLLABORAZIONI: prevedere una rete su scala municipale e una rete su scala comunale per un coordinamento più efficace; proporre nei CAM occasioni di collaborazione tra associazioni del territorio;



Workshop 24.11.2023



Quadro di sintesi della situazione del servizio

Punti di forza

- Comunicazione efficace con il municipio

Punti di debolezza

- Spazi inadeguati alle attività
- Comunicazione del servizio verso l'esterno
- Occasioni di scambio intergenerazionale

Opportunità

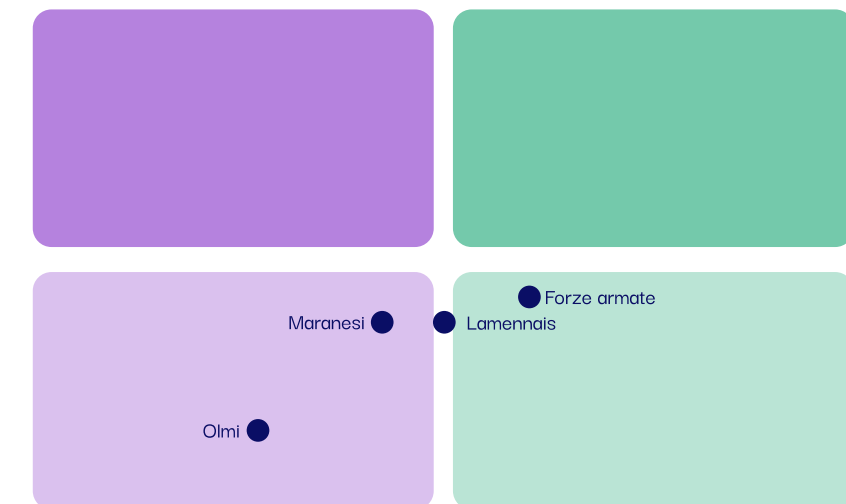
- Necessità di spazi da parte di associazioni del territorio
- Partecipazione attiva dell'utenza/desiderio di partecipare

Minacce

- Comunicazione frammentata e non unitaria tra CAM e Comune
- Scarsa conoscenza dei CAM da parte della cittadinanza
- Chiusura di fronte a nuove proposte



Potenziale di innovazione dei singoli CAM



LEGENDA

- Possibilità di integrare altre funzione all'interno dell'edificio e di attivare risorse locali
- Possibilità di integrare altre funzione dell'edificio

- Possibilità di integrarsi con altri servizi del territorio e di attivare risorse locali
- Possibilità di integrarsi con altri servizi del territorio



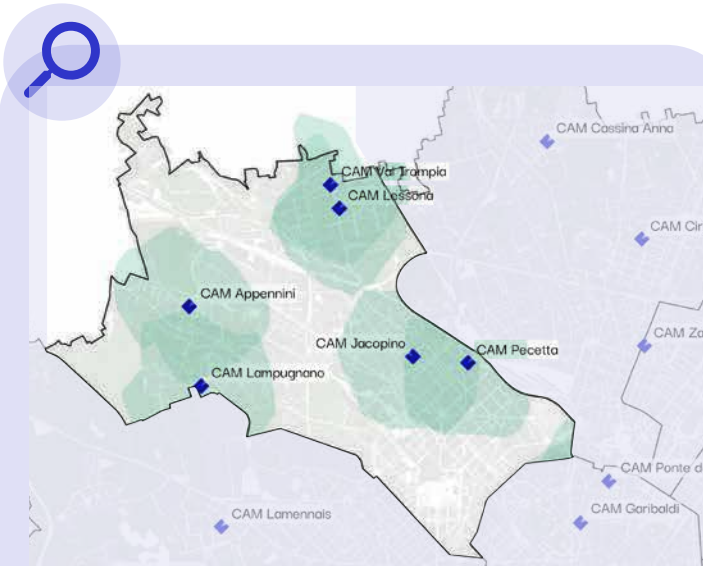
Servizio specialistico relativo alla progettazione e gestione della co-programmazione finalizzata alla riprogettazione delle funzioni dei centri di aggregazione multifunzionale (CAM) del comune di Milano



[18] ETS presenti:

La Comune APS, ASSOCIAZIONE Musica XXI Secolo APS, Associazione Carlo Poma, Associazione Il Giardino, Fondazione Terres Des Hommes, Sottosopra APS, Associazione Musica e Scena Odv

Municipio 8



CAM LESSONA SANDRO LOPOLO
Via Michele Lessona, 20, 20157
Dimensione: 955mq
Stato: in funzione

CAM PECETTA
Via della Pecetta, 20155
Dimensione: 445mq
Stato: in funzione

CAM JACOPINO DA TRADATE
Via Jacopino da Tradate, 9, 20155
Dimensione: 430mq
Stato: in funzione

CAM LAMPUGNANO
Via Lampugnano, 145, 20151
Dimensione: 615mq (indoor)
Stato: in funzione

CAM VAL TROMPIA
Via Val Trompia, 45A, 20157
Dimensione: 140mq
Stato: non in funzione

CAM APPENNINI
Via Appennini, 63-61, 20151
Dimensione: 143mq
Stato: non in funzione



Schede di sintesi dei temi e degli spunti emersi durante gli incontri di ascolto e co-programmazione svolti in ciascun Municipio

Quali prospettive di innovazione per i CAM?



Priorità per la cittadinanza

GESTIONE: la fruizione libera è particolarmente rilevante nei CAM del Municipio. Inoltre diversi corsi sono attualmente tenuti da volontari, che garantiscono attività differenziate.

TARGET: l'attuale utenza dei CAM è composta in larga misura da donne anziane; si riscontra una sottorappresentazione di altre fasce d'età.

ACCESSIBILITÀ: una parte dell'utenza si dichiara disposta a pagare una quota simbolica per usufruire dei servizi CAM, un'altra parte sostiene che la gratuità sia un elemento fondamentale del servizio.

TIPOLOGIE DI ATTIVITÀ: si registra la necessità di prevedere attività fuori dagli spazi dedicati al servizio (es visite guidate, ecc.).

Quali attività, ad oggi non proposte, vi piacerebbe trovare nei vostri CAM?

0-35	35-65	65+
corso informatico3	Attività manuali: cucito, ricamo, argilla3	attività motorie: yoga, ballox10
gruppi lettura2	cineforum3	corsi di lingua (senza conoscenze)3
spazio aperto a tutt*4	momenti di confronto come co-programmazione	attività teatrali5
		visite culturali /gitax18
		corsi di cucina5
		cicli di incontri formativi
		attività culturali: musica, pittura, scacchi, scrittura creativa, canto, fotografiax10
		collaborazione con altri servizi (spazio milano donna)
		presentazione di libri
		educazione civica per ragazzi



Priorità per gli enti del terzo settore^[19]

ACCESSIBILITÀ: proposta di garantire alcune attività di base gratuite e prevedere quote calmierate per corsi avanzati; valutare in futuro l'inserimento di servizi bar in ottica di aumentare la sostenibilità economica del servizio.

ORARI: considerando che le aperture attuali sono vincolate agli orari dei custodi, legare le aperture alle tipologie di servizi attivi negli spazi potrebbe estendere gli orari.

TARGET: mantenere l'attenzione a non sovrapporre l'utenza CAM con quella dei CSRC cercando, in particolar modo, di attrarre famiglie e giovani adulti.

COLLABORAZIONI: prestare attenzione ad un'effettiva complementarità dei servizi comunali, curando maggiormente la comunicazione interna ed esterna verso la cittadinanza.



Workshop 28.11.2023



Quadro di sintesi della situazione del servizio

Punti di forza

- Punti di riferimento per il territorio (riconoscimento e capillarità)
- Attività diversificate
- Competenza e differenziazione dei soggetti coinvolti

Punti di debolezza

- Scarsa attrattività per giovani
- Coordinamento tra i CAM
- Limitatezza e rigidità degli orari di apertura

Opportunità

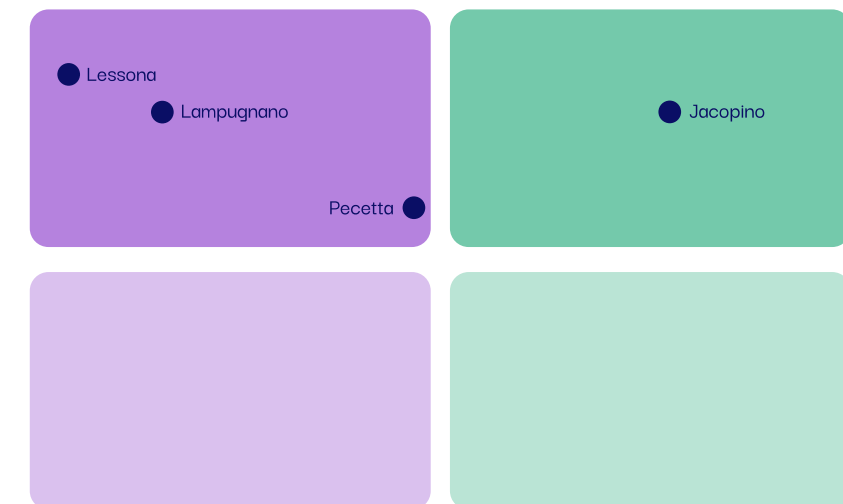
- Territorio attivo e con esperienze di collaborazione consolidate
- Dialogo aperto con il Municipio

Minacce

- Difficoltà nella comunicazione coordinata tra servizi
- Scarsità delle risorse economiche dedicate
- Scarsa consapevolezza delle procedure



Potenziale di innovazione dei singoli CAM



LEGENDA

- Possibilità di integrare altre funzione all'interno dell'edificio e di attivare risorse locali
- Possibilità di integrare altre funzione dell'edificio

- Possibilità di integrarsi con altri servizi del territorio e di attivare risorse locali
- Possibilità di integrarsi con altri servizi del territorio



Servizio specialistico relativo alla progettazione e gestione della co-programmazione finalizzata alla riprogettazione delle funzioni dei centri di aggregazione multifunzionale (CAM) del comune di Milano

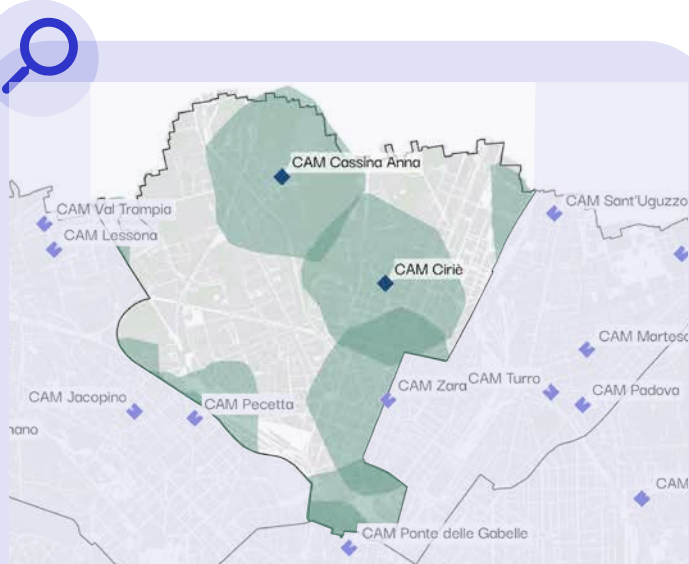


[19] ETS presenti:

ACSI Comitato Regionale Lombradia, Ambiente Acqua APS, Associazione Culturale Artinkantiere, Auser Volontariato Prealpi Milano ODV, Coesa Cooperativa Sociale, Compagnia Africana APS, Cooperativa Sociale Nuova Umanità, Farsi Prossimo

ONLUS Società Cooperativa Sociale, Fondazione Terres Des Hommes Italia Onlus, Giostra Cooperativa SocialeOnlus, As-sociazione Sportiva Dilettantistica di Promozione Sociale "Polisportiva Garegnano 1976", Spazio Ginko APS, Associazione Musica e Scena Odv

Municipio 9



CAM CIRIE' ALESSANDRO CAROLE'
Via Ciriè, 9, 20162
Dimensione: 428mq
Stato: in funzione



CAM CASSINA ANNA
Via Sant'Arnaldo, 17, 20161
Dimensione: 241mq (indoor); 500mq (outdoor)
Stato: in funzione



Schede di sintesi dei temi e degli spunti emersi durante gli incontri di ascolto e co-programmazione svolti in ciascun Municipio

Workshop 01.12.2023

Quali prospettive di innovazione per i CAM?



Priorità per la cittadinanza

GESTIONE: le persone che frequentano i CAM partecipano anche alla sua cura e manutenzione. Inoltre sono previste diverse attività autogestite dagli utenti stessi che mettono a disposizione le proprie competenze specifiche.

TARGET: non partecipano attualmente alle attività persone adulte di origine straniera, sebbene, ad esempio il CAM Ciriè si collochi in un contesto di case popolari con un alto tasso di popolazione di origine straniera. Inoltre le strutture e le attività dovrebbero garantire l'accessibilità a persone portatrici di disabilità.

ACCESSIBILITA': la gratuità non è un elemento necessario ma è importante che vengano sempre previste modalità che garantiscano la partecipazione di chi non può permettersi il pagamento anche di una quota minima.

Quali attività, ad oggi non proposte, vi piacerebbe trovare nei vostri CAM?					
0-35		35-65		65+	
Attività di animazione e socializzazione	Gruppi di ascolto	Gruppi di ascolto	Corsi di preparazione al lavoro	Corsi di preparazione al lavoro	Corsi di preparazione al lavoro
Attività di animazione e socializzazione	Gruppi di ascolto	Gruppi di ascolto	Corsi di preparazione al lavoro	Corsi di preparazione al lavoro	Corsi di preparazione al lavoro
Attività di animazione e socializzazione	Gruppi di ascolto	Gruppi di ascolto	Corsi di preparazione al lavoro	Corsi di preparazione al lavoro	Corsi di preparazione al lavoro
Attività di animazione e socializzazione	Gruppi di ascolto	Gruppi di ascolto	Corsi di preparazione al lavoro	Corsi di preparazione al lavoro	Corsi di preparazione al lavoro
Attività di animazione e socializzazione	Gruppi di ascolto	Gruppi di ascolto	Corsi di preparazione al lavoro	Corsi di preparazione al lavoro	Corsi di preparazione al lavoro
Attività di animazione e socializzazione	Gruppi di ascolto	Gruppi di ascolto	Corsi di preparazione al lavoro	Corsi di preparazione al lavoro	Corsi di preparazione al lavoro
Attività di animazione e socializzazione	Gruppi di ascolto	Gruppi di ascolto	Corsi di preparazione al lavoro	Corsi di preparazione al lavoro	Corsi di preparazione al lavoro
Attività di animazione e socializzazione	Gruppi di ascolto	Gruppi di ascolto	Corsi di preparazione al lavoro	Corsi di preparazione al lavoro	Corsi di preparazione al lavoro



Priorità per gli enti del terzo settore^[20]

ACCESSIBILITA': si ritiene necessario garantire attività di base gratuite. Si potrebbe prevedere un pagamento per corsi avanzati o di perfezionamento. Da valutare la possibilità di utilizzo di voucher comunali.

ORARI: per garantire le aperture extra capitolato va risolto il problema del tema della mancata sorveglianza delle strutture, poiché non sono presenti custodi.

TARGET: per alcune attività vengono poste le soglie di età per potersi iscrivere (max 55 anni). L'ente gestore sta lavorando su modalità attraverso cui coinvolgere e rispondere ai bisogni della fascia di popolazione adulta con origine straniera che vive in zona.

COLLABORAZIONI: sono in atto collaborazioni con alcune realtà territoriali ma non con i servizi comunali, che invece sarebbero funzionali a evitare le sovrapposizioni.



Quadro di sintesi della situazione del servizio

Punti di forza

- Buona relazione con il Municipio
- Capitolato flessibile
- Concessione chiavi all'ente gestore
- Distinzione tra il ruolo dell'operatore amministrativo e dell'operatore con il ruolo di animatore sociale
- Cura e incentivo alla funzione aggregativa
- Risorse volontarie e partecipazione attiva di utenti
- Collaborazioni e scambi con realtà territoriali (Teatro)
- Gratuità e cura degli spazi

Punti di debolezza

- Contratti per i lavoratori non adeguati sul piano retributivo
- Modalità di assegnazione del punteggio nella gara di appalto che favorisce il ribasso
- Mancanza di garanzia di una sorveglianza negli orari extra-capitolato e questioni assicurative
- Rapporto tra gratuità e continuità nella partecipazione da parte degli utenti
- Risorse economiche pubbliche limitate
- Liste di attesa sulla maggior parte delle attività

Opportunità

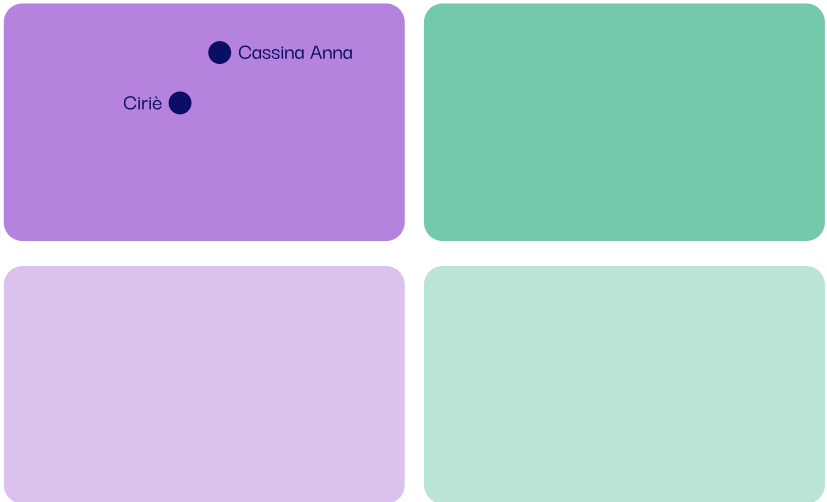
- CAM Ciriè si trova in un contesto di case di edilizia pubblica
- Desiderio di partecipazione attiva dei e delle cittadini

Minacce

- Scarsa omogeneità a livello comunale nella definizione della relazione tra Municipio e CAM
- E' necessario il coinvolgimento di più direzioni comunali per poter offrire un servizio coerente e integrato con la rete dei servizi del Comune



Potenziale di innovazione dei singoli CAM



LEGENDA

- Possibilità di integrare altre funzione all'interno dell'edificio e di attivare risorse locali
- Possibilità di integrare altre funzione dell'edificio

- Possibilità di integrarsi con altri servizi del territorio e di attivare risorse locali
- Possibilità di integrarsi con altri servizi del territorio



Servizio specialistico relativo alla progettazione e gestione della co-programmazione finalizzata alla riprogettazione delle funzioni dei centri di aggregazione multifunzionale (CAM) del comune di Milano



[20] ETS presenti:
Giostra Cooperativa Sociale Onlus, Spazio Vita Niguarda Società Cooperativa Sociale Onlus, Sociosfera Onlus Società Cooperativa Sociale, Associazione Musica e Scena Odv

3.

Elaborazione

3.1 Le 10 priorità per migliorare il modello attuale

Incrociando temi ricorrenti emersi negli incontri presso i singoli Municipi è possibile innanzitutto individuare le priorità per il miglioramento l'efficacia del servizio CAM attuale: dalla lettura trasversale delle tavole sono stati tratte, elaborate e di seguito riportate, le dieci priorità per l'innovazione, la cui identificazione rappresenta il primo e principale risultato del percorso di co-programmazione che è stato svolto.

1



ACCESSIBILTA'

Con l'obiettivo di contribuire alla sostenibilità del servizio, e anche di ridurre il tasso di abbandono delle attività *in itinere*, il nuovo modello di organizzazione del servizio CAM potrebbe prevedere – come già accade per altri servizi del Comune – un **grado di onerosità diversificato nella compartecipazione ai costi del servizio in relazione alla condizione economica dell'utenza** (criterio ISEE), facendo salva la totale gratuità per le persone economicamente più fragili. Questo modello potrebbe riguardare solo alcune attività, senza limitare l'accesso alla struttura per le funzioni di base. Tale aspetto potrebbe essere organizzato e gestito introducendo **forme e opportunità variegate di affiliazione (tessere, abbonamenti, scontistiche, voucher,...)** che potrebbero eventualmente anche coordinarsi con l'offerta di altri servizi pubblici.

Elementi di attenzione per lo sviluppo di questa linea di innovazione sono:

- **la definizione omogenea, secondo un regolamento cittadino, dei criteri e delle fasce di compartecipazione** che non possono essere variabili in funzione dei Municipi o dei singoli CAM;
- la definizione delle **procedure economico amministrative** necessarie al fine di consentire agli enti coinvolti di espletare tale funzione;
- un'attenta **attività di comunicazione** verso l'utenza, tanto a livello cittadino quanto di Municipio, che ne espliciti le finalità in relazione a un ampliamento e miglioramento dell'offerta.



2

ORARI

Il nuovo modello di organizzazione del servizio dovrebbe prevedere soluzioni atte a garantire la **massima continuità possibile di apertura e fruibilità degli spazi nel corso della giornata**, includendo anche la sera e il weekend, così da estendere le opportunità di fruizione anche ai lavoratori. Questo modello potrebbe essere reso fattibile **investendo di questa responsabilità il soggetto gestore e/o il municipio oppure tramite soluzioni *ad hoc*** come ad esempio incorporando la responsabilità della guardiania e presidio degli spazi dalla funzione di gestione, facendo ricorso al servizio civile o tramite forme di responsabilizzazione maggiore dell'utenza, anche selezionando alcuni spazi per i quali in determinate fasce orarie sia possibile la fruizione libera. Elementi di attenzione per lo sviluppo di questa linea di innovazione sono:

- La definizione dei contratti e/o delle convenzioni stipulate tra i Municipi e gli enti, che garantiscano la **possibilità di accesso autonomo agli spazi** da parte del personale degli enti;
- L'individuazione delle forme di registrazione dei dati necessarie per garantire ai cittadini **la copertura assicurativa**, anche in caso di utilizzo in autonomia degli spazi, semplificando il più possibile le procedure necessarie;
- L'utilizzo di forme flessibili di contrattualizzazione/convenzionamento che garantiscano la possibilità di **utilizzare parte delle risorse anche per le funzioni di guardiania**, in relazione alle specifiche condizioni e necessità delle strutture.



3

TARGET

La riorganizzazione del servizio dovrebbe **puntare a soddisfare il più eterogeneo panel di domande**, ed in particolare ad intercettare nuove fasce di popolazione (diverse da quella anziana, attualmente prevalente), tra cui adolescenti e giovani adulti. La soluzione potrebbe essere quella di **prevedere una offerta per diverse categorie di utenza in relazione alle diverse face della giornata in cui potrebbe essere favorita la loro presenza**: in particolare la mattina gli anziani, al pomeriggio gli adolescenti e le famiglie, la sera i giovani adulti, contemplando occasioni e opportunità di

incontro e scambio intergenerazionale nelle fasce orarie intermedie o in momenti *ad hoc* (es i weekend). Potrebbero essere studiato un mix di offerta *ad hoc* riferita a determinate fasce in funzione delle caratteristiche del contesto (es. stranieri), della presenza di altri servizi sul territorio, dell'eventuale profilo specializzato del soggetto gestore.

Elementi di attenzione per lo sviluppo di questa linea di innovazione sono:

- Il superamento dell'identificazione del CAM con la struttura deputata, considerandolo invece primariamente quale servizio, e dunque considerando la possibilità di **estendere le attività anche ad altri spazi o luoghi del quartiere** (parchi pubblici, locali scolastici, etc) per avvicinare nuovi target con una proposta di attività specifica.
- Come sopra, l'individuazione delle forme di registrazione dei dati necessarie per garantire ai cittadini **la copertura assicurativa**, anche in caso di utilizzo in autonomia degli spazi, semplificando il più possibile le procedure necessarie;
- Il **coinvolgimento diretto dei cittadini** nell'ideazione e nella realizzazione delle attività, anche in assenza di personale dedicato (es. momenti di autogestione o di valorizzazione e scambio di competenze tra utenti).

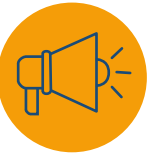


4

GESTIONE

La riorganizzazione del servizio dovrebbe far affidamento **sull'individuazione di gestori in grado di mobilitare competenze articolate, sia skill specifici per la conduzione delle attività, che skill relazionali e di processo**, che dovranno essere impiegati per sviluppare specifici aspetti particolarmente apprezzati già oggi, tra cui l'attenzione a **favorire momenti e occasioni anche di aggregazione spontanea e libera (oltre a quella garantita dai corsi), ad assecondare e accompagnare eventuali disponibilità degli utenti a partecipare in forma volontaria alla gestione e a garantire accoglienza nei confronti dei bisogni espressi dal territorio**. Una componente di community building dovrebbe rientrare all'interno del capitolato del servizio o del pre-progetto, come funzione trasversale alla programmazione delle attività e di natura strategica, da richiedere all'interno del progetto gestionale.

5



COMUNICAZIONE

Il rilancio del servizio e il consolidamento della nuova identità funzionale dei CAM dovrà far affidamento su **una specifica funzione di comunicazione destinata alla promozione dell'offerta ad ampio raggio sul territorio, prestando particolare attenzione ad utilizzare canali e modalità più idonee per ingaggiare specifici target di utenza** che ad oggi non sono coinvolti. A supporto di queste iniziative che potranno rientrare nel capitolato di attività o nel progetto di cogestione che verrà richiesto agli enti coinvolti, dovranno essere rinnovate **l'immagine coordinata del servizio alla scala cittadina (a cominciare dal naming)**, nonché l'integrazione e il coordinamento con la comunicazione più complessiva del sistema di offerta di servizi comunali, anche nell'ottica di poter dirottare eventuali domande in esubero verso altri servizi.

Elementi di attenzione per lo sviluppo di questa linea di innovazione sono:

- La definizione di **un piano di comunicazione su un doppio livello, cittadino e municipale**, coordinato e pianificato con periodicità per tutta la durata del servizio.
- Il **coordinamento con attività analoghe sviluppate da altri servizi** (es. CSRC, Spazi WeMi) per l'identificazione di forme di comunicazione comuni o coordinate;

6



TIPOLOGIE DI ATTIVITA'

Il nuovo modello organizzativo del servizio, oltre che puntare a massimizzare il potenziale degli spazi e delle strutture dedicate (superfici interne all'edificio), potrà anche puntare ad attivare **soluzioni integrate e complementari che garantiscano opportunità per la diversificazione delle attività offerte e l'ampliamento del raggio di loro incidenza**. In particolare, sulla scorta delle sperimentazioni già fatte, potranno essere prese in considerazione **sia la realizzazione di attività sul territorio** (spazi pubblici e aree verdi) che aumentano le possibilità di coinvolgimento della comunità, **sia la realizzazione di corsi online**.

Elementi di attenzione per lo sviluppo di questa linea di innovazione sono:

- L'introduzione di una **significativa eterogeneità nelle attività proposte**, anche attraverso forme di sperimentazione per periodi limitati, che consentano di individuare i campi di maggiore interesse;
- il **superamento della sola corsistica** verso l'introduzione di una rosa di attività con finalità puramente aggregative e di socializzazione;
- il **coinvolgimento diretto dei cittadini** nell'individuazione delle attività e nella loro realizzazione;
- Il **coordinamento dei servizi CAM con altri servizi attivi nei Municipi** per orientare le attività secondo una logica di integrazione e non sovrapposizione (es. servizi condivisi promossi dagli Spazi WeMi, biblioteche, CSRC);

7



LOCALIZZAZIONE

Nell'organizzazione del nuovo servizio dovranno trovar spazio specifiche modalità **di valorizzazione della dimensione di "prossimità" (città dei 15 munti)**: in particolare la vicinanza a contesti residenziali (specialmente se soltanto residenziali, i.e.: quartieri dormitorio) potrà stimolare e incentivare il funzionamento del **CAM come baricentro della vita sociale e spazio deputato ad accogliere e indirizzare la varietà delle esigenze connesse alla vita quotidiana**, anche prendendo spunto da i modelli e le esperienze di servizi integrativi all'abitare previsti nel campo dell'housing sociale.

Elementi di attenzione per lo sviluppo di questa linea di innovazione sono:

- La realizzazione, a monte della progettazione o co-progettazione dei servizi, di **un'attività di mappatura e contestualizzazione di ogni specifico CAM** nel quadro del quartiere di riferimento, così da considerarne l'effettivo valore e ruolo in relazione alle altre opportunità presenti o alla loro assenza.



8

REGOLE

Per dar forza e credibilità alla innovazione proposta, la ridefinizione dei contenuti del servizio dovrà accompagnarsi alla formulazione di un **quadro chiaro e possibilmente omogeneo alla scala comunale delle condizioni di accesso al servizio e di scorrimento delle liste di attesa**. Andranno anche definiti puntualmente i **margini di discrezionalità e di autonomia lasciati ai singoli gestori** per regolamentare le iscrizioni ai corsi, nonché per concorrere a forme di volontariato e autogestione.

Elementi di attenzione per lo sviluppo di questa linea di innovazione sono:

- L'articolazione di un quadro definitorio e di definizione del servizio secondo un **sistema di governance multilivello**, così come proposto nelle conclusioni del rapporto.



9

CONTESTO

Il progetto di gestione del nuovo CAM dovrà essere pensato in **stretta sinergia con gli obiettivi e i contenuti delle progettualità già attivate e avviate alla scala di quartiere**, oltre che contemplare specifiche **attività e servizi (es. infopoint) volte ad garantire una specifica funzione di supporto e accompagnamento alla definizione di proposte progettuali riferite al territorio**, promosse da enti e associazioni locali a valere su bandi e altre occasioni di finanziamento e mirate ad affrontare specifiche criticità segnalate dagli abitanti.

Elementi di attenzione per lo sviluppo di questa linea di innovazione sono:

- L'introduzione, nel capitolato del servizio o nel pre-progetto che avvia forme di coprogettazione, di una **funzione specificamente dedicata ad attività di rete e community building**, per le quali sia riconosciuta e garantita una quota di risorse;



10

COLLABORAZIONI

Con l'obiettivo di contenere i rischi di sovrapposizione e di massimizzare le possibili sinergie, la **governance dei CAM dovrà essere organizzata alla scala comunale, prevedendo forme stabili di coordinamento tra i gestori delle diverse strutture e di raccordo con l'Amministrazione Centrale**; d'altra parte il progetto gestionale di ogni CAM dovrà far propria la preoccupazione di **integrarsi con gli ambiti di coordinamento già attivi alla scala locale (es. tavolo sociale) e poter garantire sistematiche occasioni di apertura e collaborazione con gli enti locali e gli altri servizi del territorio**.

Elementi di attenzione per lo sviluppo di questa linea di innovazione sono:

- Come definito sopra, l'introduzione, nel capitolato del servizio o nel pre-progetto che avvia forme di coprogettazione, di una **funzione specificamente dedicata ad attività di rete e community building**, per le quali sia riconosciuta e garantita una quota di risorse in capo alla funzione di coordinamento.
- La **valorizzazione del ruolo chiave dei Municipi** per sostenere gli enti in attività di raccordo e integrazione dei CAM con le opportunità di collaborazione e coordinamento a scala locale.

3.2 Quali prospettive per lo sviluppo dei due modelli di innovazione?

Alla luce degli spunti emersi dal percorso di analisi e approfondimento che è stato svolto – ed in particolare sulla scorta del confronto con gli ETS sviluppato in occasione degli incontri di co-programmazione – è opportuno ritornare sulle ipotesi iniziali (sviluppate in sede di indagine istruttoria) a proposito della possibilità di orientare l'innovazione dei CAM verso i modelli di multifunzionalità descritti nell'introduzione.

In particolare, sulla scorta degli approfondimenti sviluppati, pare opportuno orientarsi

- da una parte a rivedere in senso maggiormente esteso le valutazioni sul grado di "innovatività attuale" (rif. paragrafo 1.4)
- dall'altra forse ad introdurre alcuni elementi di cautela rispetto alla possibilità di estendere alla maggior parte dei CAM l'orizzonte di innovazione riferito ai "due modelli" (rif. paragrafo 1.5).

Sul primo fronte (innovatività attuale), infatti, gli incontri di co-programmazione hanno permesso di prendere atto di alcune dinamiche di sperimentazione che risultano già in atto all'interno di molti CAM e che l'indagine istruttoria non aveva messo a fuoco. Si tratta in particolare dell'insieme di innovazioni riconducibili a quella che Municipi e gestori identificano come **prospettiva "multiuso" degli spazi**, e che si articola e realizza in forme spesso variegata e differenti a seconda degli spazi e dei contesti territoriali. Si tratta di soluzioni e iniziative attraverso cui l'offerta del servizio CAM è stata ampliata e diversificata, anche in risposta a modifiche improvvise nel quadro dei bisogni (anche a seguito dell'emergenza Covid 19). Tali **processi di innovazione hanno riguardato tutte le principali voci di innovazione che erano state assunte come parametro di riferimento per misurare il grado di innovatività attuale (attività, target, apertura, sostenibilità, modalità di accesso)**, anche se talvolta queste iniziative sono state frenate o inibite dalla presenza di capitolati di servizio molto vincolanti.

L'innovatività attuale dei CAM risulta quindi maggiore di quello che si pensava. Oggi, che si presenta l'occasione per la ridefinizione delle forme di gestione e conduzione degli spazi, è importante puntare a ridefinire i capitolati tenendo conto di queste sperimentazioni e facilitandone l'attivazione, essenzialmente **intervendo su:**

- **gli spazi, che possono essere meglio attrezzati a supporto di usi**

flessibili e versatili;

- **una gestione e programmazione efficiente tale da garantire la possibilità di turn over di attività eterogenee tra loro;**
- **l'introduzione di occasioni e momenti di contatto tra le utenze secondo una prospettiva multitarget e intergenerazionale.**

Sul secondo fronte (innovatività potenziale), invece, gli incontri di co-programmazione hanno costretto a rivedere in senso restrittivo le valutazioni che erano state sviluppate in sede di istruttoria facendo esclusivamente riferimento alle condizioni strutturali (dimensioni e caratteristiche degli spazi) e di contesto (vivacità e dinamicità del territorio circostante). Oltre a confermare l'impossibilità di attivare i due modelli nel caso dei CAM che risultavano scarsamente dotati su questi fronti, la co-programmazione ha contribuito a generare alcune ulteriori perplessità relative alla **complessità dei processi di integrazione tra i CAM** e altri servizi. In alcuni casi, infatti, sono emersi dubbi sulla reale compatibilità tra servizi collocati all'interno del medesimo edificio, così come sulla possibilità di incidere sulla programmazione degli altri servizi del territorio, nell'ottica di garantire il coordinamento. Da questo punto di vista, le valutazioni di natura oggettiva e "tecnica" sviluppate in sede di indagine istruttoria hanno probabilmente portato a sovrastimare il **potenziale di innovatività dei CAM: pare indispensabile ponderare tali stime con valutazioni di natura soggettiva e "politica"**, attente a considerare altri aspetti di fattibilità dei processi di innovazione richiesti dai due modelli. Da ciò discenderà, probabilmente, una ulteriore **restrizione dello spettro di CAM che, in prima battuta e nel breve periodo, potranno realmente accogliere processi di innovazione come quelli richiesti dai due modelli multifunzionali.**

L'innovatività potenziale dei CAM risulta quindi, in generale, inferiore a quello che ci si aspettava. Tuttavia, sensibilizzando e coinvolgendo opportunamente altri settori dell'Amministrazione, si potranno selezionare quei pochi CAM che realmente potranno candidarsi a svolgere un ruolo pilota per la sperimentazione dei due modelli.

In particolare, le **valutazioni di fattibilità** dell'applicazione dei due modelli di innovazione multifunzionale dovranno riguardare:

- per lo sviluppo del **modello degli edifici ibridi** (multifunzionalità tramite integrazione tra servizi di diversa natura presenti all'interno dello stesso edificio):
 - > **la disponibilità dei Settori di riferimento dei servizi presenti all'interno dell'edificio;**
 - > **i vincoli e le opportunità per la gestione coordinata tra i vari servizi;**

- > **la reale possibilità di introdurre nuove funzioni negli spazi attualmente inutilizzati**
- per lo sviluppo del **modello del welfare in rete** (multifunzionalità attraverso il coordinamento tra l’offerta dei CAM e l’offerta degli altri servizi presenti nel contesto territoriale):
 - > **l’interesse a specializzarsi rispetto ad un tema aggregativo e/o ad un target complementare agli altri**
 - > **l’interesse e la disponibilità degli altri servizi ad una gestione coordinata**
 - > **la disponibilità di risorse e strumenti da dedicare alla comunicazione coordinata**

3.3 Strumenti e procedure a supporto dell’innovazione

Per approfondire le prospettive di innovazione descritte nel paragrafo precedente, è opportuno valutare quali siano gli strumenti amministrativi da attivare e l’iter procedurale più adeguato, tenendo conto delle prospettive di innovazione non omogenee che potranno interessare i diversi CAM.

Come richiamato nella tabella che segue, la normativa vigente offre alcune possibili alternative che è opportuno considerare nella programmazione degli steps e delle fasi successive al completamento del percorso di co-programmazione.

- Posto che
- l’attuale gestione del servizio CAM è regolata tramite la procedura dell’Appalto di Servizio (ai sensi del d.lgs. n. 36/2023)
 - il naturale (per quanto non obbligatorio) prosieguo del percorso intrapreso affidandosi all’Istituto della co-programmazione è quello della co-progettazione (ex art. 55 dlgs. 117/2017)
 - in questi anni il Comune di Milano ha fatto diffusamente ricorso alla concessione di spazio, con l’obiettivo di valorizzare la creatività progettuale dal basso degli ETS
- si raccomanda di tener presente che si tratta di istituti che differiscono per le opportunità e i vincoli che pongono, come richiamato nella tabella che segue:

	VINCOLI	OPPORTUNITA’
COPROGETTAZIONE (ex art. 55 dlgs 117/2017)	<ul style="list-style-type: none">• Ingaggio significativo dell’ente pubblico nella conduzione della procedura che prevede un processo di co-progettazione tra Ente pubblico e ETS;• Procedura amministrativa non ancora sperimentata da tutte le componenti del Comune di Milano;• Tempi di sviluppo lunghi tra l’emissione dell’avviso e la firma della convenzione per la realizzazione dei tavoli.	<ul style="list-style-type: none">• Valorizzazione delle competenze interne all’amministrazione e agli ETS che co-progettano soluzioni e strategie per il perseguimento degli obiettivi di innovazione definiti;• Opportunità di sperimentare soluzioni innovative che si definiscono, che è impossibile predeterminare a monte nella loro interezza;• Flessibilità nell’utilizzo delle risorse e possibilità di introdurre modifiche anche significative in corso di realizzazione;

COPROGETTAZIONE (ex art. 55 dig. 117/2017)		<ul style="list-style-type: none">• Possibilità di valorizzare risorse (anche non prettamente economiche) messe a disposizione dagli ETS;• Consente di articolare forme anche complesse di collaborazione, tramite coprogettazioni collaborative che coinvolgono più ETS portatori di diverse competenze o esperienze significative;• Lo spazio e le attività sono cogestite dalla partnership tra ente pubblico (Municipio) e ETS;
APPALTO DI SERVIZIO (ai sensi del d.lgs n. 36/2023)	<ul style="list-style-type: none">• E' richiesta una chiara definizione dei contenuti del servizio che si intende attuare;• Le azioni da realizzare sono essenzialmente riconducibili a prestazioni professionali quantificabili (es. tot ore ore di educatore, ecc.).	<ul style="list-style-type: none">• Semplificazione delle procedure per l'ente pubblico;• Tempi definiti e più brevi rispetto alla procedura di coprogettazione;• Omogeneità di attuazione anche da parte di enti gestori diversi, in relazione alle specifiche definite per il servizio;
CONCESSIONE DI SPAZIO	<ul style="list-style-type: none">• Scarsa possibilità per l'Ente di interferire nella gestione successiva all'affidamento;• Le azioni da realizzare sono meno vincolate a prestazioni standard e valutate sugli impatti che generano.	<ul style="list-style-type: none">• Valorizzazione di competenze e expertise esterne all'Amministrazione;• La gestione dello spazio e la conduzione del servizio viene interamente demandata all'ETS.

4.

Conclusioni

Nell'ambito della procedura attivata dall'Amministrazione Comunale di Milano ai fini della riprogettazione delle funzioni dei Centri di Aggregazione Multifunzionale (CAM), scopo della fase di co-programmazione svolta in questi mesi era quello di individuare traiettorie e modelli di innovazione utili a disegnare una nuova identità del servizio (sulla scorta di quanto già in corso per servizi di simile tipologia), nonché di prefigurare i percorsi e le procedure attorno a cui impostare le azioni utili alla gestione dei CAM secondo il nuovo modello.

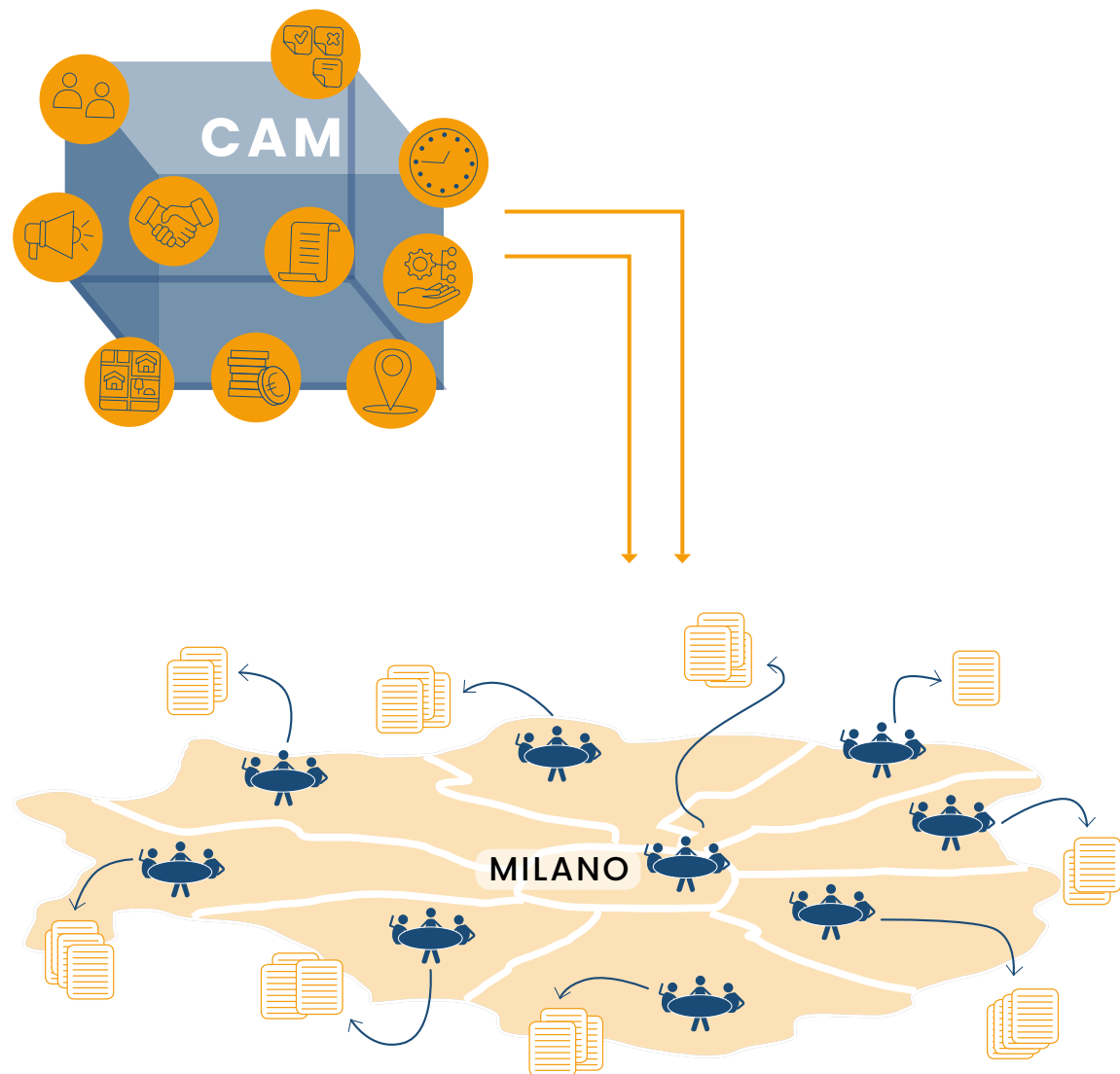
Ad esito del percorso svolto e riepilogato all'interno di questo dossier, le prospettive di innovazione che sono state considerate e valutate con riferimento alla situazione attuale del servizio CAM e al punto di vista degli attori interpellati, possono essere ricondotte a **un duplice livello di possibile innovazione**, che questa nota conclusiva si propone di tratteggiare, inquadrando altresì le **procedure più opportune a cui l'Amministrazione potrebbe decidere di affidarsi**.

Quale premessa strategica allo sviluppo di entrambi i livelli di innovazione, si ritiene utile promuovere un confronto con la Direzione Welfare, volto ad articolare un disegno complessivo e congiunto tra le due Direzioni di welfare territoriale sulla città, in relazione agli specifici spazi e servizi di competenza.

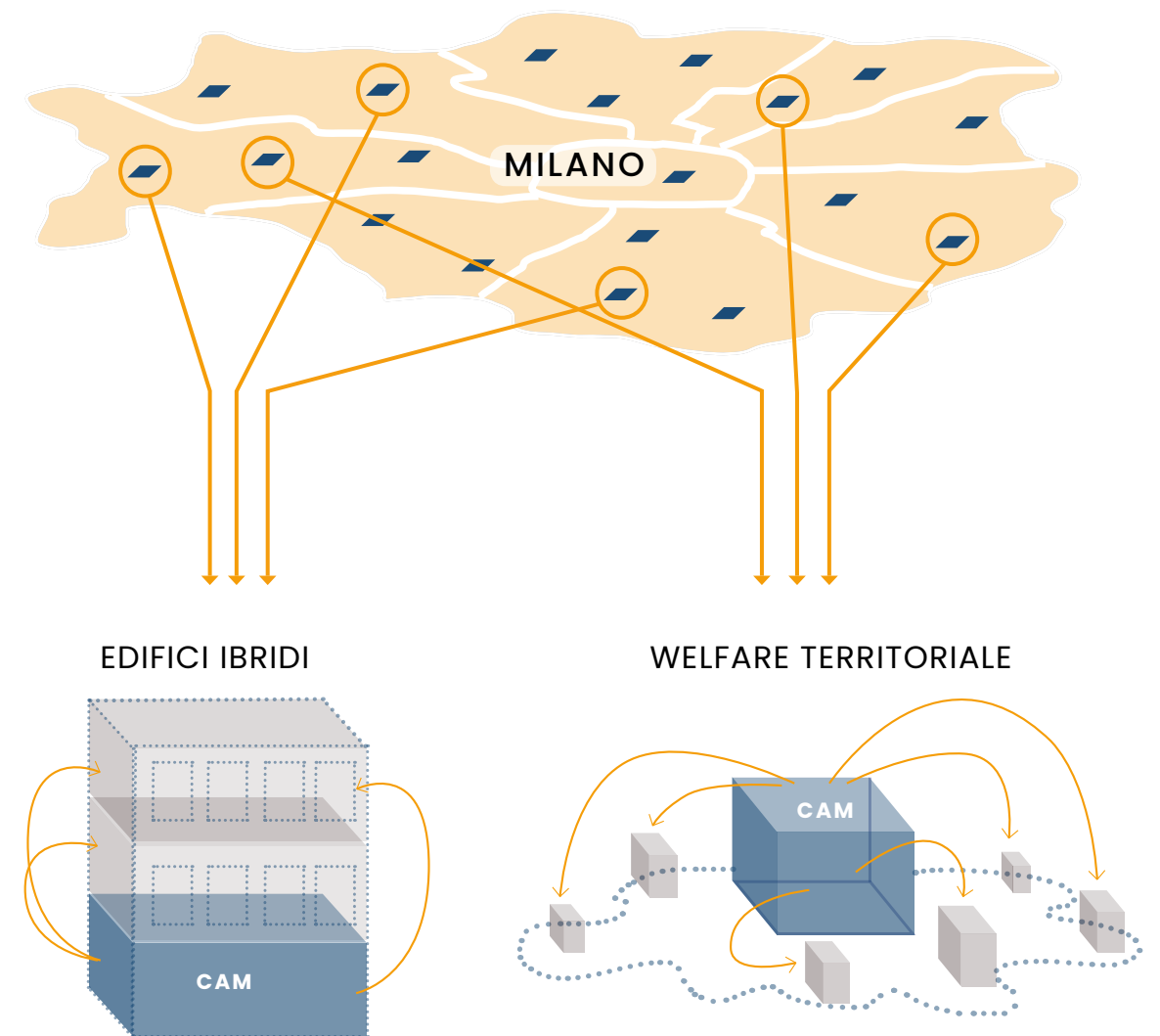
Un primo livello di innovazione – che potrà interessare l'intero spettro dei 35 CAM distribuiti sul territorio comunale – attiene l'**applicazione delle 10 azioni migliorative del servizio descritte all'interno del paragrafo 3.1**. Andranno cioè declinati – con riferimento alla specificità di ogni singolo CAM e del relativo territorio di riferimento – i correttivi da apportare ai meccanismi organizzativi che attualmente regolano l'erogazione del servizio per dar corso agli spunti e alle indicazioni emerse ad esito del confronto con ETS e utenti, con cui perseguire in modo più deciso la **prospettiva "multiuso"** (anche valutando l'istituzionalizzazione di soluzioni che contemplino il ricorso "concessione di spazi")^[21]. A tal fine, dal punto di vista procedurale – in linea con la disciplina del D.lgs. 117/2017, "Linee Guida sul rapporto tra pubbliche amministrazioni ed enti del Terzo Settore", introdotte dal Decreto del Ministro del Lavoro n. 72/21 – alla fase di co-programmazione che è stata già svolta, potrà seguire una fase di co-progettazione. Si prefigura quindi un iter articolato in **9 percorsi paralleli di coprogettazione: ogni singolo Municipio** potrà indire un Avviso rivolto agli ETS, a cui verrà allegato – alla stregua di "progetto di massima", che la coprogettazione avrà il compito di approfondire – un documento redatto dall'Amministrazione Centrale

^[21] Il modello di riferimento che – alla luce di quanto emerso dalla co-programmazione – potrà essere assunto come riferimento e ispirazione per questa progettazione è quello delle cosiddette "Case del Quartiere", che – sviluppato ormai in modo avanzato in diversi contesti di città italiane (es. Torino) può far leva su un grado strutturato di consolidamento <https://www.retecasesdelquartiere.org/manifesto/>

(Direzione Servizi Civici e Municipi) ispirandosi al paragrafo 3.1 del presente dossier, che ha definito obiettivi generali, vincoli e criteri tali da salvaguardare principi fondamentali che garantiscano le condizioni di omogeneità del nuovo servizio, che per il resto potrà assumere connotati specifici in ogni zona. La procedura potrà concludersi con la stipula di una **Convenzione per l'attuazione sperimentale del servizio da svolgersi in regime di cogestione con gli ETS già coinvolti per il periodo immediatamente successivo alla conclusione della coprogettazione**. Dopodiché, per gli anni a venire, l'Amministrazione potrà decidere se tornare ad istruire procedura di affidamento (appalto di servizio con un capitolato ridefinito a partire da quanto sperimentato tramite le cogestioni) oppure se ripetere la procedura di coprogettazione.



Un secondo livello di innovazione – che potrà riguardare solo alcuni CAM selezionati, a discrezione dei Municipi, perché ritenuti particolarmente idonei a testare iniziative ad elevata sperimentabilità – attiene lo **sviluppo dei 2 modelli di innovazione descritti all'interno del paragrafo 3.2**. In questi casi, cioè, si potrà scommettere sullo sviluppo di una maggiore integrazione tra il servizio CAM stesso e altri servizi (siano essi presenti all'interno del medesimo edificio in cui è collocato il CAM, ovvero attivi nel contesto territoriale di prossimità). In particolare, nell'ambito delle attività di coprogettazione di cui al punto precedente, i Municipi potranno decidere se e quali CAM (tra quelli interni al proprio territorio e già oggetto della coprogettazione per l'innovazione di primo livello) candidare a far parte di **due iniziative sperimentali che verranno promosse direttamente dall'Amministrazione Centrale**.



La prima procedura sperimentale verrà promossa **con l'obiettivo di perseguire l'innovazione connessa alla creazione di servizi ibridi urbani**, in linea con le più recenti tendenze e linee guida definite a livello ministeriale^[22].

La seconda procedura sperimentale verrà promossa **con l'obiettivo di attuare alcune iniziative pilota di realizzazione del modello di Welfare Territoriale**, attraverso la gestione sinergica e la programmazione coordinata delle attività di un insieme di servizi al cittadino presenti alla scala locale^[23].

Per l'avvio di questi due percorsi di elevata sperimentazione, dal punto di vista procedurale verrà attivato prima un iter tutto interno all'Amministrazione, che contemplerà inizialmente **un invito da parte delle Direzioni promotrici^[24] nei confronti dei Municipi a presentare la candidatura di alcuni CAM a trasformarsi in un servizio più evoluto tramite la gestione integrata con altri servizi locali**. I Municipi, anche sulla scorta delle risultanze dell'analisi svolta all'interno di questo dossier, potranno valutare la situazione dei CAM presenti nel proprio territorio e riconoscere il relativo potenziale di trasformazione degli stessi in funzione della candidatura. L'Amministrazione Centrale potrà riservarsi la decisione di accogliere tutte o soltanto alcune delle candidature pervenute da parte dei Municipi o di stabilire un numero massimo di CAM da includere nei percorsi sperimentali. In ogni caso, la partecipazione di uno o più CAM ai percorsi sperimentali non confliggerà con lo sviluppo al loro interno del primo livello di innovazione, che sarà stato attivato tramite la procedura di coprogettazione indetta dai Municipi (che sarà da svolgersi e possibilmente concludersi precedentemente rispetto all'avvio dei suddetti percorsi).

[22] https://creativitacontemporanea.cultura.gov.it/wp-content/uploads/2023/12/Raccomandazioni-Ibridazione-Rigenerazione_compressed.pdf

[23] Innanzitutto CSRC, CAG, Spazi WeMi, Biblioteche, Case associazioni, Centri Milano Donna, SSPT, come da indicazione pervenuta dalla Direzione Welfare e Salute

[24] Per competenza rispetto ai temi, le Direzioni promotrici dell'iniziativa potrebbero essere la Direzione Servizi Civici e Municipi e la Direzione Welfare e Salute. Significative opportunità di innovazione si aprono infatti in relazione alla possibilità di connettere il processo di revisione dei CAM con il processo attualmente in corso, in capo alla Direzione Welfare e Salute, che vede l'avvio di nove coprogettazioni – su base municipale – finalizzate allo sviluppo della "Rete cittadina Spazio comune", quale sistema di welfare territoriale multilivello costituito dai Centri Socio Ricreativi Culturali e dagli Spazi WeMi con la finalità di fornire ai cittadini risorse informative, di socialità e di benessere

A seguito della accettazione delle candidature presentate, verranno attivati **2 tavoli tecnici interistituzionali**, composti da tutte le Direzioni interessate^[25] dai progetti, con l'obiettivo di approfondire i singoli casi e definire obiettivi condivisi rispetto allo sviluppo dei modelli descritti nel capitolo 3.2. Anche tenendo conto dell'entità delle risorse straordinarie individuate dall'Amministrazione per sostenere questi processi di innovazione, verranno selezionati i casi pilota e verranno **scelte le più idonee procedure con cui procedere a sperimentare la gestione integrata**.^[26]

In considerazione della complessità del processo di innovazione intrapreso con la fase di co-programmazione ed in funzione dell'avanzamento nelle direzioni indicate, si richiama la **possibilità per la Direzione Servizi Civici e Municipi di continuare ad avvalersi di un Servizio Specialistico di supporto**, che potrà intervenire sia alla scala dei singoli Municipi per lo sviluppo della successiva fase di coprogettazione, sia alla sala cittadina per la regia dei tavoli tecnici interistituzionali dedicati alla sperimentazione dei due modelli (edifici ibridi e welfare territoriale)

[25] A cominciare dalle altre Direzioni che nel corso della fase di co-programmazione hanno manifestato interesse nei confronti di prospettive di azione integrata a livello locale (es. Direzione Lavoro, Giovani e Sport, Direzione Cultura)

[26] Ad esempio, potrebbe essere scelta la conferenza dei servizi se si riterrà di agire solo sul maggior coordinamento tra i servizi pubblici (presenti all'interno di un medesimo edificio che si vuole rendere un progetto ibrido, o attivi su un medesimo territorio entro cui si intende sperimentare la logica del welfare a rete), oppure una nuova procedura di coprogettazione se, ai fini della innovazione individuata, si riterrà necessaria l'attivazione di una competenza di supporto trasversale ai servizi da parte di un ETS

