



## **CAG COMUNALI.**

### **ANALISI “AS IS” e “TO BE”: LO STATO DELL’ARTE, CRITICITÀ E PROPOSTE PER LA SITUAZIONE A TENDERE.**

#### **Premessa**

Nel Comune di Milano sono presenti 26 CAG attualmente in co-progettazione con il Privato Sociale e 5 CAG «a gestione diretta», tramite appalto.

Per i ventisei CAG non a gestione diretta è attualmente in corso la co-progettazione avviata a gennaio/febbraio 2024 che si protrarrà fino al 31 Dicembre 2025, con possibilità di prosecuzione per un ulteriore anno.

L’attuale appalto, che, suddiviso in diversi lotti, affida la gestione dei servizi e delle attività dei CAM, comprende, altresì, il servizio da svolgersi nei cinque CAG comunali e, come è noto, terminerà il 31 dicembre 2024.

Pertanto, analogamente alle valutazioni in corso sulle possibili modalità future di gestione dei CAM, occorre valutare quale possa essere la migliore modalità di gestione e di sviluppo dei suddetti CAG.

I cinque CAG comunali sono:

MUN. 2 – CAG CATTABREGA – Via Trasimeno, 49

MUN.2 – CAG TARABELLA – Via Tarabella, 4

MUN. 3 – CAG PINI – Via Tommaso Pini, 1

MUN. 4 – CAG PAREA – Via Parea, 26

MUN. 9 – CIRIÈ – Via Ciriè, 9

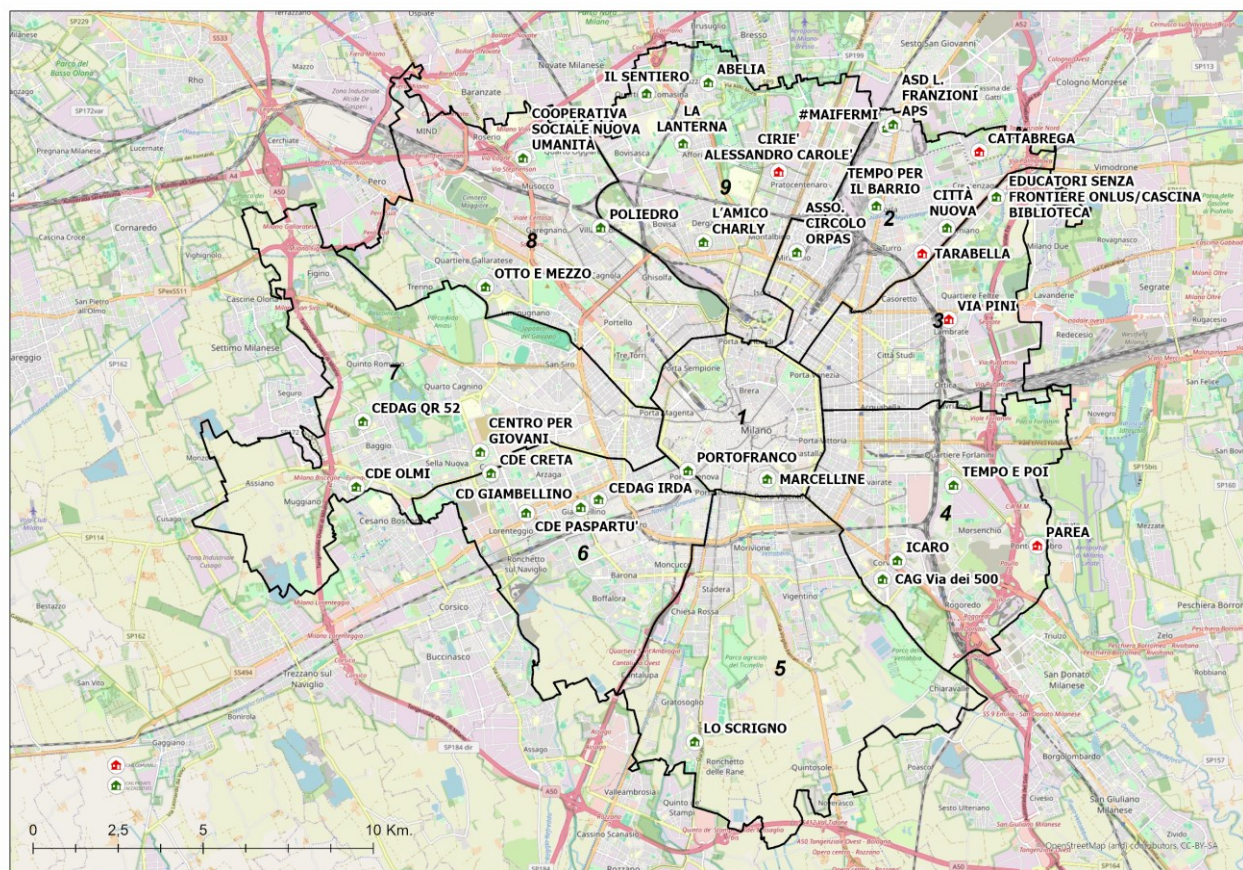


## MODALITA' DI SVOLGIMENTO DELL'ANALISI

A partire dal mese di febbraio, dopo l'individuazione degli indicatori di gestione ritenuti significativi per la conduzione dell'analisi, si è proceduto alla raccolta dei dati dapprima, attraverso la richiesta di collaborazione agli uffici Municipali preposti.

È utile evidenziare che, per la raccolta dei dati, sono state coinvolte le Direzioni competenti: Risorse Umane, Demanio e Patrimonio.

Successivamente, il primo vaglio dei dati è stato condotto con le EQ di Coordinamento e con le EQ dell'Unità Servizi di ciascun Municipio in cui è presente almeno un CAG comunale con lo scopo, appunto, di condividere una riflessione a seguito della lettura dei dati e di far emergere suggerimenti relativi al miglioramento e al potenziamento del servizio.





A seguire, le informazioni raccolte e sistematizzate sono state messe a confronto e condivise con ciascun appaltatore gestore del servizio.

È utile, a tal proposito, elencare gli operatori con cui si è condotta l'analisi:

CAG CATTABREGA – COOP LE MACCHINE CELIBI

CAG TARABELLA – COOP LE MACCHINE CELIBI

CAG PINI – SPAZIO IREOS COOPERATIVA SOCIALE

CAG PAREA – COOP LE MACCHINE CELIBI

CAG CIRIÈ – GIOSTRA COOPERATIVA SOCIALE

Infine, è stata organizzata una sessione comune di confronto fra i quattro ETS, attuali gestori dei servizi di CAG comunali per far emergere, dalla loro esperienza, i bisogni dei ragazzi che frequentano il servizio ed individuare, conseguentemente, le proposte di possibile intervento.

Di fatto, si può sostenere che sia stata svolta una vera e propria fase di co-programmazione.

## **AS IS – LO STATO DELL'ARTE.**

La prima fase dell'analisi ha la finalità di mostrare lo stato attuale di ciascun servizio di CAG oltre che di offrire una panoramica di raffronto fra gli stessi considerato che hanno caratteristiche di base uniformi.

L'istruttoria è stata realizzata attraverso la raccolta e la ricostruzione sistematica di dati di gestione, riferiti all'anno 2023, individuati quali indicatori (di carattere quantitativo/economico e qualitativo) per lo sviluppo dell'analisi.

Gli indicatori scelti sono i seguenti:

- Caratteristiche delle strutture (mq; pertinenze..)

Numero ore complessive dell'appalto, su base annua e distinguo fra ore a misura/ore a corpo

- Numero frequentanti
- Età ragazzi/ragazze
- Costo appalto/anno
- Orari di apertura del servizio ai ragazzi/e

Milano



Comune  
di Milano

- Progetti attivati/reti territoriali e locali
- Valorizzazione altri costi: valorizzazione potenziale canone affitto; utenze; pulizie, personale dipendente..

Di seguito, per ciascun indicatore, vengono riportate le tabelle di comparazione fra i cinque CAG, mentre, in allegato all'analisi, vengono riportate le schede riepilogative dei dati rappresentati per ciascun CAG in ciascuna delle quali vengono, altresì, rappresentati, specifici punti di forza e punti di debolezza.

Milano



Comune  
di Milano

COMPARAZIONE DATI CAG / STRUTTURA					
	CATTABREGA	TARABELLA	PINI	PAREA	CIRIE'
<b>MQ</b>	152 mq calpestabili - solo piano terra (spazi occupati dal Cag)	181 mq calpestabili	109,71	180 CIRCA	412,3
<b>CARATTERISTICHE</b>	Cascina indipendente - solo piano terra (spazi occupati dal Cag)	Portineria palazzo ALER, ingresso indipendente, no spazio all'aperto	Sorta di appartamento inserito in edificio in origine scolastico che ospita oltre al cag: palestra spazio multiuso assegnato al Municipio, Scuola Steineriana (contratto di locazione con demanio), uff. Comunali, AMAT e MM. Edificio circondato da giardino	Salone interno allo spazio CAM - Ha di pertinenza come spazio esterno: l'anfiteatro sul retro (120mq circa); i portici laterale e frontale con rampe e scale (340mq); la rampa di accesso al CAG sul retro (50mq).	Nella struttura presenti:
					CAM
					PALESTRA (spazio multiuso)
					SALA TEATRINO (spazio multiuso)
					GIARDINO

**DIREZIONE SERVIZI CIVICI E MUNICIPI**  
Area Municipi

Milano



Comune  
di Milano

**COMPARAZIONE DATI CAG**

	<b>CATTABREGA</b>	<b>TARABELLA</b>	<b>PINI</b>	<b>PAREA</b>	<b>CIRIE'</b>
<b>NUMERO UTENTI</b>	200 (di cui di origine straniera 140 M e 60 F)	310 (di cui di origine straniera 181 M e 129 F)	49 (di cui di origine straniera 20 M e 7 F)	115 (di cui di origine straniera 28 M e 30 F)	120 (di cui di origine straniera 34 M e 48 F)
<b>ETA' UTENTI</b>	11/18+	11/18+	11/18+	11/18+	11/18+
<b>ORARI DI APERTURA</b>	14.30 - 17.30	14.30 - 17.30	14,30/19,30	14/18,30; giovedì sera fino alle 22,00	dalle 15 alle 19 con aperture il sabato e in orari serali
			16,30/21,00 (gio)		

**DIREZIONE SERVIZI CIVICI E MUNICIPI**  
Area Municipi

Milano



Comune  
di Milano

<b>APPALTO: ORE A CORPO / ORE A MISURA E TOTALI</b>			
<b>MUNICIPIO</b>	<b>ORE A MISURA (CAM E CAG)/ANNO</b>	<b>ORE A CORPO/ANNO/CAG</b>	
<b>2</b>	500	SOSTEGNO SCOLASTICO	810
		LABORATORI	180
		ANIMAZIONE	405
		<b>TOT</b>	<b>1395</b>
<b>3</b>	250	APERTURA CAG	2050
		LABORATORI	165
		<b>TOT</b>	<b>2215</b>
<b>4</b>	0	LIBERA AGGREGAZIONE	900
		TEMPO LIBERO	300
		SOSTEGNO SCOLASTICO	900
		SPORT	140
		LABORATORI	100
		COLLOQUI	288
		COORDINAMENTO	62
		<b>TOT</b>	<b>2690</b>
<b>9</b>	2381,5	LIBERA AGGREGAZIONE	2000
		LABORATORI	136
		<b>TOT</b>	<b>2136</b>

**DIREZIONE SERVIZI CIVICI E MUNICIPI**  
Area Municipi

Milano



Comune  
di Milano

	<b>CATTABREGA</b>	<b>TARABELLA</b>	<b>PINI</b>	<b>PAREA</b>	<b>CIRIE'</b>
<b>COSTO APPALTO/ANNO</b>	48.000 + 1 operatore (34.095,48 lordi)	48.000 + 1 operatore (36.023,22 lordi)	51.045,18 €	64.797,02 €	64.345,54
<b>NUMERO UTENTI</b>	200 (di cui di origine straniera 140 M e 60 F)	310 (di cui di origine straniera 181 M e 129 F)	49 (di cui di origine straniera 20 M e 7 F)	115 (di cui di origine straniera 28 M e 30 F)	120 (di cui di origine straniera 34 M e 48 F)
<b>COSTO ANNUO/UTENTE</b>	<b>410,48 €</b>	<b>271,04 €</b>	<b>1.041,74 €</b>	<b>563,45 €</b>	<b>536,21 €</b>



**DIREZIONE SERVIZI CIVICI E MUNICIPI**  
Area Municipi

Milano



Comune  
di Milano

COMPARAZIONE DATI CAG					
	CATTABREGA	TARABELLA	PINI	PAREA	CIRIE'
<b>PROGETTI</b>	Free of rumors ICEI (#diversamente); progetto WishMi - UIA Città di Milano; Polimi campus Bovisa"generazione Zeta; Polomi "i CAG del Futuro"; Rinverdimi progetto università di agraria e scuola di illustrazione Castello Sforzesco; circolo culturale Potlatch, progetto" Sagret"; coprogettazione Hub Tarabella; Progetto fondazione Cariplo"intervallo"; Progetto "YUS" incontro delegazione Vienna.	Free of rumors ICEI (#diversamente); WishMi - UIA Città di Milano; Polimi campus Bovisa"generazione Zeta; Polomi "i CAG del Futuro"; Rinverdimi: Università di agraria e scuola di illustrazione Castello Sforzesco; circolo culturale Potlatch, progetto" Sagret"; coprogettazione Hub Tarabella; Progetto fondazione Cariplo"intervallo"; Progetto "YUS" incontro delegazione Vienna.	<b>No league</b> ; Vivilambrate: rete di associazioni del territorio per eventi occasionali; QUBI' Lambrate; Da Milano a Mauthausen - 9 Municipi per la memoria; Seditamoci sul giallo: Luglio 2022: realizzazione di una panchina gialla in P.zza Leonardo Da Vinci. Spazi giovanili Free of rumors ICEI (#diversamente); Progettare i CAG del futuro: Comune di Milano e Politecnico di Milano - 2023.	Free of rumors ICEI (#diversamente): per il contrasto alle discriminazioni con Partner i CAG a gestione diretta e due CAG milanesi, - progetto nazionale che unisce le città di Milano, Reggio Emilia, Pontedera, Torino e Montesilvano nel contrasto ai rumors tra i giovani). No League, attività su tifoseria positiva.	Icei spazi giovanili; Free of rumors ICEI (#diversamente); QUBI' Niguarda; Doposcuola in rete; Da Milano a Mauthausen; No league social games; Politecnico di Milano-design dei servizi; Garante infanzia; Civil week
<b>RETI TERRITORIALI</b>	Tavolo Giovani Municipio 2(deliberaazione G,M. n°49 04/05/2023); rete doposcuola	Tavolo Giovani Municipio 2(deliberaazione G,M. n°49 04/05/2023); rete doposcuola	Tavolo Municipale NON VIOLENZA Municipio 3; tavolo del welfare di comunità del Municipio 3 - ambito politiche giovanili	Tavolo di Municipio 4; Laboratorio di quartiere; attività con la parrocchia di Ponte Lambro e la ASD Ponte Lambro . Collabora con Comunità Nuova, La Strada, Erasmus Plus.	Tavolo Territoriale Politiche Sociali Mun. 9; Tavolo CAG Mun. 9; CT CAG; Network Politiche Giovanili Comune di Milano



## VALORIZZAZIONE CANONE AFFITTO

I SEGUENTI IMPORTI RAPPRESENTANO UNA STIMA DEI CANONI DI MERCATO PER LA LOCAZIONE/CONCESSIONE D'USO DEGLI IMMOBILI INDICATI, SECONDO L'ULTIMO BOLLETTINO IMMOBILIARE DISPONIBILE (II SEMESTRE 2023).

GLI STESSI SONO STATI CALCOLATI SECONDO DUE SCENARI, LABORATORIO O UFFICIO

MUN.	NOME	INDIRIZZO	SUPERFICIE UTILIZZATA PER IL CAL- COLO (MQ)	TIPOLOGIA UTILE CONSIDE- RATA PER IL CALCOLO DEL CANONE	STIMA DEL CA- NONE DI MERCATO (II SEM 2023)	STIMA DEL CA- NONE DI MER- CATO (II SEM 2023)
					USO LABORATO- RIO	USO UFFICIO
2	CATTABREGA	Via Trasimeno, 49	152	Uffici	5.320,00 €	10.640,00 €
2	TARABELLA	Via Tarabella 4	181	Uffici	6.335,00 €	12.670,00 €
3	PINI	Via Pini, 1	109,71	Uffici	9.325,35 €	17.279,33 €
4	PAREA	Via Parea, 26	161	Uffici	4.830,00 €	8.855,00 €
9	CIRIE'	Via Ciriè, 9	412,3	Uffici	16.492,00 €	30.922,50 €

## COSTO ANNUO PULIZIE

MUN	Servizio	Nome	Indirizzo	Area m2 CAG	COSTO ANNUO CAG
9	CAG	CIRIE'	Via Ciriè, 9	412,30	6.159,01 €
3	CAG	PINI	Via Tommaso Pini, 1	85,00	1.495,03 €
2	CAG	TARABELLA	Via Tarabella, 4	198,40	4.675,41 €
2	CAG	CATTABREGA	Cascina Cattabrega - Via Trasi- meno, 49	184,79	3.379,48 €
4	CAG	PAREA	Via Parea 26	161,00	2.689,08 €
TOTALE COSTO ANNUO CAG					18.398,01 €

## SINTESI DELLA COMPARAZIONE

Per tutti i CAG, i giorni di apertura sono tendenzialmente quelli infrasettimanali (dal lunedì al venerdì) con alcune aperture nei festivi (sabato pomeriggio ½ volte al mese); gli orari vanno circa dalle 14,30 alle 18,30, con alcune aperture serali in giorni prefissati (di solito al giovedì) e con estensioni fino alle 22.30.

La fascia di età dei frequentanti è compresa tra gli 11 e i 20 anni, con una maggior concentrazione tra i 14 e i 18.



Anche i corsi e le attività che vi si svolgono sono tendenzialmente omogenei.

L'attività che assorbe il maggior numero di ore lavoro e di risorse è quella del supporto allo studio nonostante nei territori interessati vi sia molta offerta di doposcuola gestiti anche da altri soggetti. Spesso, questa attività funziona come "gancio" per conoscere i ragazzi e indurli a frequentare il CAG indipendentemente da questa specifica attività. Funziona da "aggancio" anche nei confronti delle famiglie dei ragazzi. Difficoltoso è spesso il accordo con le Scuole.

La libera aggregazione è molto partecipata: anch'essa viene utilizzata dagli operatori come "luogo neutro" in cui costruire e mantenere la relazione significativa tra l'adulto e il minore.

Altre attività piuttosto presenti sono quelle sportive (calcio; basket; pallavolo).

In assenza di spazi di pertinenza all'aperto, le attività si svolgono con la collaborazione di parrocchie o centri sportivi limitrofi ai CAG. I gestori lamentano difficoltà ad accedere a spazi sportivi Comunali come, ad esempio, le palestre scolastiche.

L'offerta di laboratori varia dalle attività informatiche a quelle linguistiche (data l'alta percentuale di frequentanti di origine straniera sia di prima che di seconda generazione), di cittadinanza attiva, fino a quelle musicali o teatrali.

Tutti i CAG sono coinvolti in progetti specifici, sia proposti dall'Amministrazione sia da Enti terzi, a carattere spesso **sovramunicipali** (es. *No League Social Games*), a volte **sovracomunali** (es. *Free of Rumors*, che vede coinvolte 5 città italiane)



Il confronto con gli Enti gestori e con i Municipi ha consentito di evidenziare gli elementi necessari alla definizione di una matrice SWOT, che qui si riportano in forma descrittiva.

**PUNTI DI FORZA:**

- - attività di base omogenea (libera aggregazione, supporto compiti, laboratori)
- - buona conoscenza e analisi dei bisogni dell'utenza
- - fidelizzazione dell'utente (verificabile nel fatto che alcuni utenti, una volta cresciuti - gli over 18-, diventano volontari e/o operatori del CAG stesso)
- - risorse economiche sufficienti per le attività di base

**PUNTI DI DEBOLEZZA:**

- - numero utenti limitato (elemento legato spesso alla struttura del CAG, al numero di operatori in rapporto numerico coi ragazzi e dalla modalità di organizzazione delle attività pensate sempre come proposte continuative in relazione allo spazio e non come proposte "aperte", periodiche e svolte in spazi aperti)
- - difficoltà di raccordo con le scuole per supporto compiti (in particolare, gli Enti gestori riportano di essere spesso individuati impropriamente dalle scuole per invii di ragazzi "difficili", e per svolgere compiti che non sono tipicamente ed esclusivamente del CAG)
- - assenza di rete cittadina (Benchmarking – l'Amministrazione non partecipa/gestisce gli incontri della rete dei CAG in coprogettazione)
- - risorse economiche insufficienti per lo sviluppo di attività ulteriori
- - in alcuni casi non ben strutturata o attivata da parte degli appaltatori la rete territoriale
- - rigidità gestione appalto (sviluppata esclusivamente la parte delle ore a corpo e non delle ore a misura)

**OPPORTUNITÀ:**

- - percorsi innovativi continuità educativa 18+, anche per orientamento lavorativo
- - azioni trasversali con altre Direzioni. Per i CAG risulta prioritario allacciare rapporti con altre Direzioni sia per essere informati delle diverse iniziative presenti sul territorio, sia per poter accedere a eventuali risorse in termini di accesso a strutture, eventi, formazione, inserimento in reti territoriali – es. interventi di educativa di strada, accesso a proposte

Milano



Comune  
di Milano

culturali e formative, orientamenti lavorativi e di volontariato ....– Le direzioni principalmente interessate sono Sport, Cultura, Lavoro, Giovani, Educazione, Welfare.

- – fundraising: ricerca di ulteriori risorse attraverso le competenze del Privato sociale o l'attivazione di fondi L. 285
- – sperimentare nuovi modelli di gestione (co-progettazioni, sperimentazioni innovative specifiche)

**MINACCE:**

- -isolamento del servizio nel contesto territoriale
- -Se il modello non evolve in nuove sperimentazioni:
  1. - perdita attrattività
  2. - perdita identità

**TO BE – PROPOSTE PER LA SITUAZIONE A TENDERE.**

Gli Enti gestori identificano in particolar modo due differenti MACRO ambiti in cui sarebbe opportuno intervenire e sperimentare:

1. TARGET 18+ - progettare percorsi di continuità educativa per i ragazzi/e over target tipico, attraverso percorsi di *Peer Education*, per un affiancamento nel periodo di passaggio tra il mondo della scuola e quello del lavoro; attività di specifico interesse o laboratori dedicati; impiego in percorsi di cittadinanza attiva come il volontariato; orientamento alla formazione di tipo lavorativo o alla ricerca di esperienze in ambito lavorativo. In questo il rafforzamento della rete territoriale anche verso ulteriori competenze professionali è fondamentale.
2. ATTIVITÀ – Diverse le attività che vengono segnalate come da inserire o da rafforzare in una futura progettualità dei CAG – ad esempio, attraverso i fondi L 285:



- educativa di strada (in particolare CAG Parea, per rafforzare la presenza sul territorio e aumentare il senso di sicurezza nel quartiere, rendendo possibili ulteriori sviluppi nelle attività)
- supporto/orientamento psicologico (segnalato da Pini e da Ciriè - è necessario coinvolgere personale con competenze specifiche anche attraverso convenzioni apposite)
- sostegno allo studio (come modalità di ingaggio e non come attività principale, quindi non in funzione “sostitutiva” all’attività scolastica ma di supporto ad essa per percorsi di autonomia)
- potenziamento rete e maggiore accesso e circolarità (ad esempio per le strutture sportive, ma anche con altri servizi alla persona, garantendo una migliore circolazione delle informazioni)
- cittadinanza attiva (inserimento nei percorsi cittadini già attivi, contribuendo all’elaborazione di una strategia condivisa)
- gite/viaggi (uscire dal proprio quartiere come percorso di crescita, attraverso la condivisione di esperienze non solo al chiuso di una struttura, per accrescere il livello di autostima e di autonomia)
- concessione spazi (esempio spazio studio per universitari in orari di chiusura)
- attività di preparazione pranzo/cena e di convivialità come momento educativo e di confronto, possibile “gancio” per temi relazionali
- Il CAG Parea ha sviluppato un percorso di crescita rivolto a alcuni utenti i quali, una volta diventati universitari, hanno dato vita a una associazione con cui collabora (Uniponte)
- Ciriè e Pini sottolineano l’importanza di rafforzare e dare continuità al rapporto con il CAM per proposte a carattere intergenerazionale, seppur con approcci diversi (Ciriè opera verso l’integrazione dei servizi, Pini tende a “passare” i suoi ex utenti al CAM)

**CONCLUSIONI – POSSIBILI MODALITA’ DI GESTIONE E TIMELINE.**



La continuità del servizio CAG, in vista della scadenza, a fine anno, dell'appalto in corso, può essere garantita seguendo due strade differenti.

**La prima possibilità** è quella di proseguire nella modalità sin qui utilizzata, cioè attraverso un appalto che garantisca un certo numero di ore e operatori per un certo numero di attività, stabilite a monte dall'Amministrazione e a cui l'Ente assegnatario dovrà attenersi. Si tratta di un modello che, come tutti, ha:

- lati positivi: si tratta di un procedimento relativamente semplice da gestire e comunque già utilizzato; inoltre la sua struttura va incontro alle necessità e ai limiti dei CAG di piccole dimensioni, con pochi utenti e poche attività da gestire;
- criticità: l'appalto è per sua natura rigido: una volta costruito il capitolato e assegnato l'incarico al gestore, non possono essere modificati i contenuti, e non c'è quindi spazio a sperimentazioni, innovazione né a una possibile rielaborazione e riformulazione dei percorsi fatti, senza possibilità quindi di rispondere a nuovi bisogni o a cambiamenti nel territorio di riferimento. Per contro, ciò sarebbe possibile aumentando le ore a misura, non rigidamente strutturate a monte.

**La seconda strada** è quella della co-progettazione, sostenuta dal Nuovo Codice del Terzo Settore (art. 55 D. Lgs n. 117) in esecuzione di quanto previsto dall'art.118 della Costituzione (cfr. sussidiarietà) e dei principi stabiliti dalla L. 241 sul procedimento amministrativo.

La co-progettazione, in breve, si sostanzia, sulla base di un progetto di base definito a monte secondo gli specifici indirizzi di ciascun Municipio, in un accordo procedimentale di collaborazione che ha per oggetto la definizione di azioni innovative, sperimentali e complesse da realizzare in termini di partenariato tra Amministrazioni pubbliche e Terzo Settore. Le due parti in questo caso perseguono obiettivi comuni in un rapporto basato sulla parità e non sinallagmatico.

Importante, in tal caso, risulta definire il progetto a base della coprogettazione con linee di indirizzo precise, chiare e sostenibili con le risorse effettive a disposizione. Su questa base, l'ETS può sviluppare e potenziare il progetto e, dunque, realizzarlo.

Milano



Comune  
di Milano

#### **TIMELINE:**

- **ENTRO APRILE:** Deliberazione di Giunta Comunale di indirizzo generale sulla modalità di gestione – soprattutto nel caso di coprogettazione
- **ENTRO METÀ MAGGIO:** sia nel caso di appalto che di coprogettazione, entro tale data, le Giunte Municipali dovranno esprimere i propri indirizzi specifici.
- **ENTRO GIUGNO/LUGLIO:** avvio avviso unico di coprogettazione (a cura dell'Area Municipi) o avvio dei singoli bandi di appalto a cura dei Municipi. Seguono le relative procedure di selezione. Nel caso di co-progettazione, questa sarà coordinata da un Operatore esterno incaricato dall'Area Municipi che affiancherà i Municipi e gli ETS candidati nelle varie fasi della coprogettazione.
- **ENTRO DICEMBRE:** stipula delle Convenzioni di coprogettazione o dei Contratti di appalto.