

# MODELLO ORGANIZZATIVO ASBR

ASBR10+

ANALISI E PIANO DI SVILUPPO RUOLI E  
FUNZIONI

Approvato dal Cda il 13/02/2023

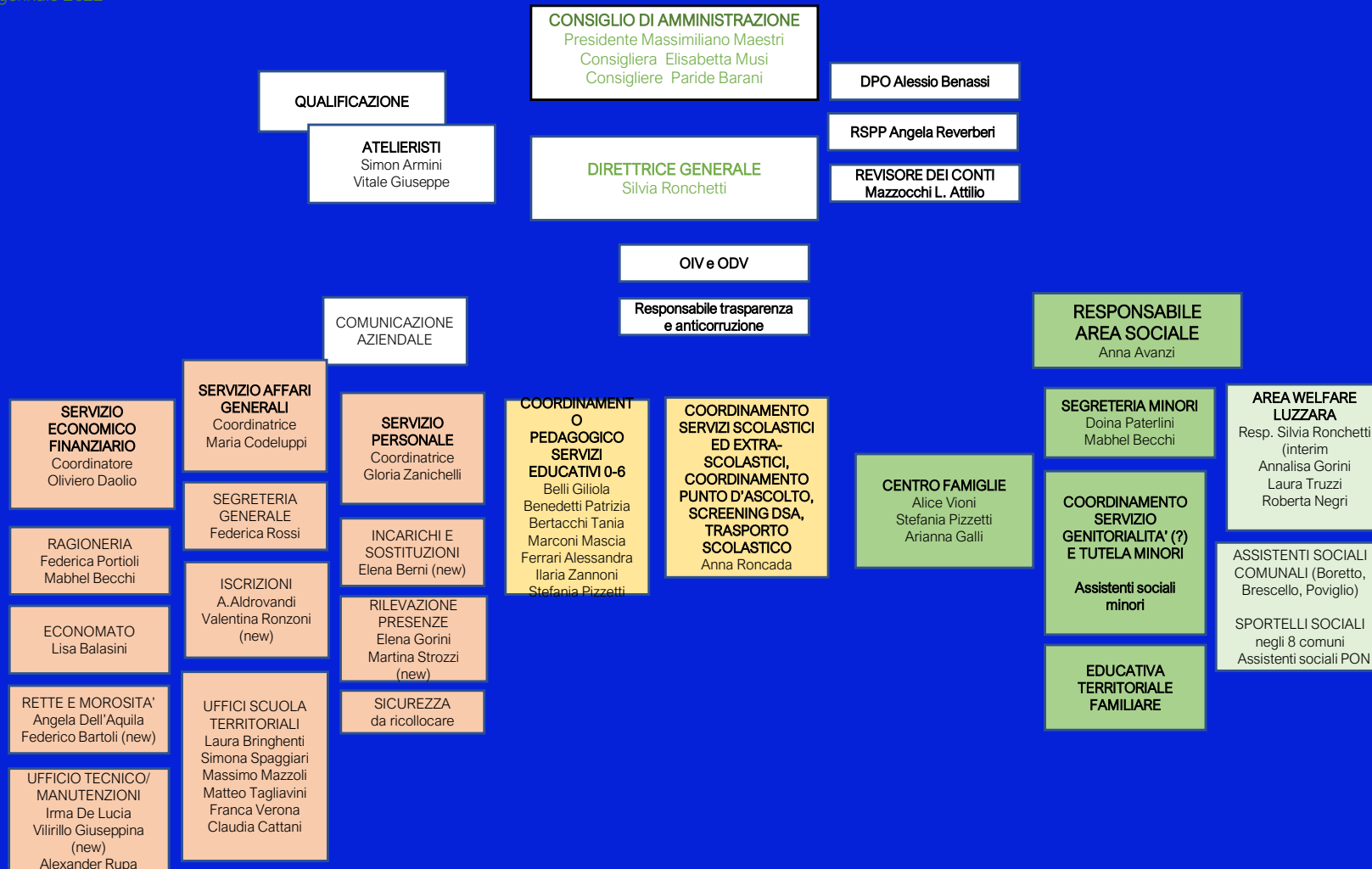
GO

# L'attuale struttura

Partire dall'attuale organigramma per mettere a fuoco le unità e le funzioni su cui concentrare la nostra attenzione.

# L'attuale organigramma

Organigramma ASBR  
 gennaio 2022



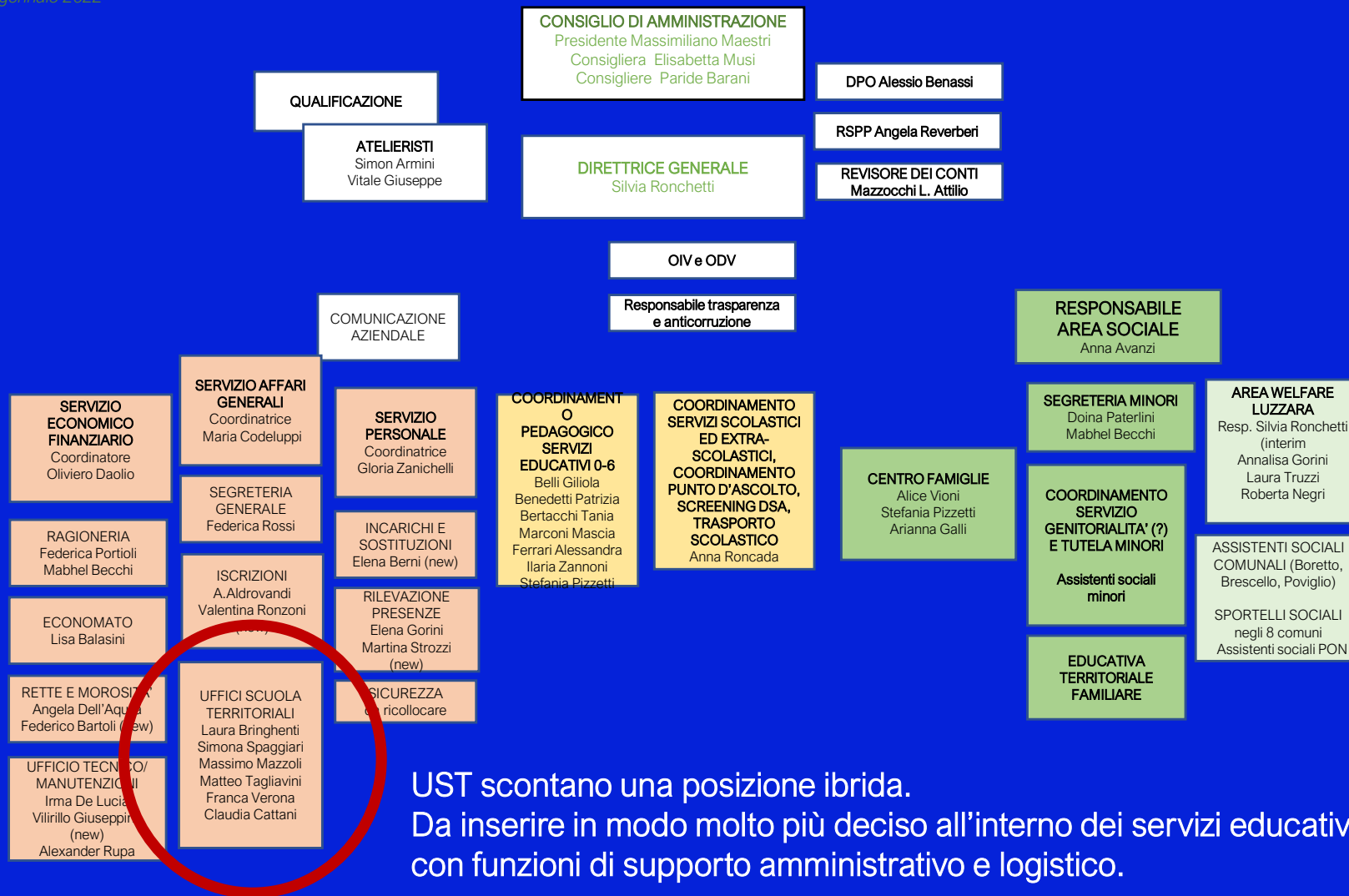
# L'attuale organigramma

Organigramma ASBR  
 gennaio 2022



# L'attuale organigramma

Organigramma ASBR  
 gennaio 2022



# L'attuale organigramma

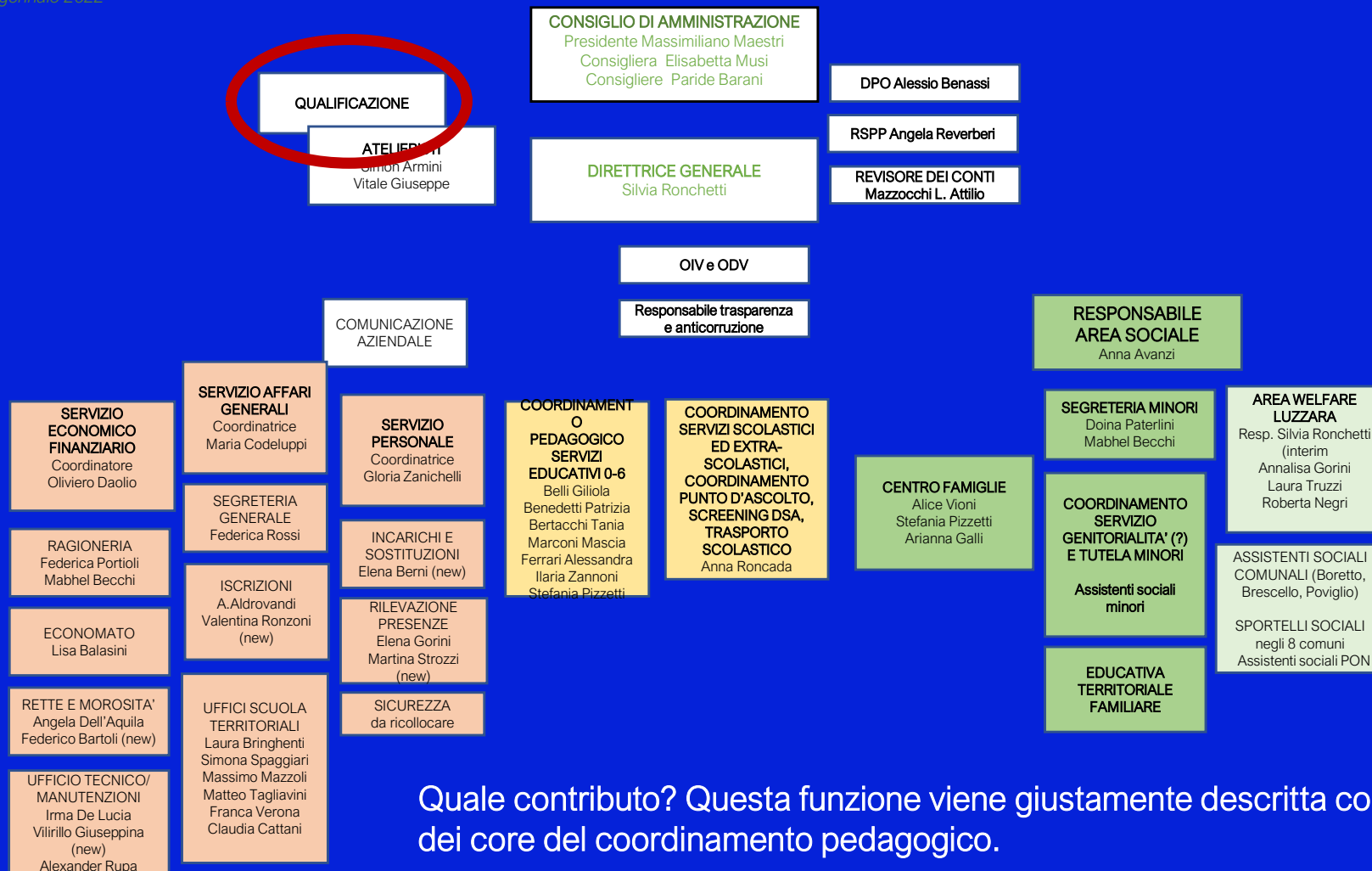
Organigramma ASBR  
 gennaio 2022



Da inserire in modo stabile nella sezione affari generali.

# L'attuale organigramma

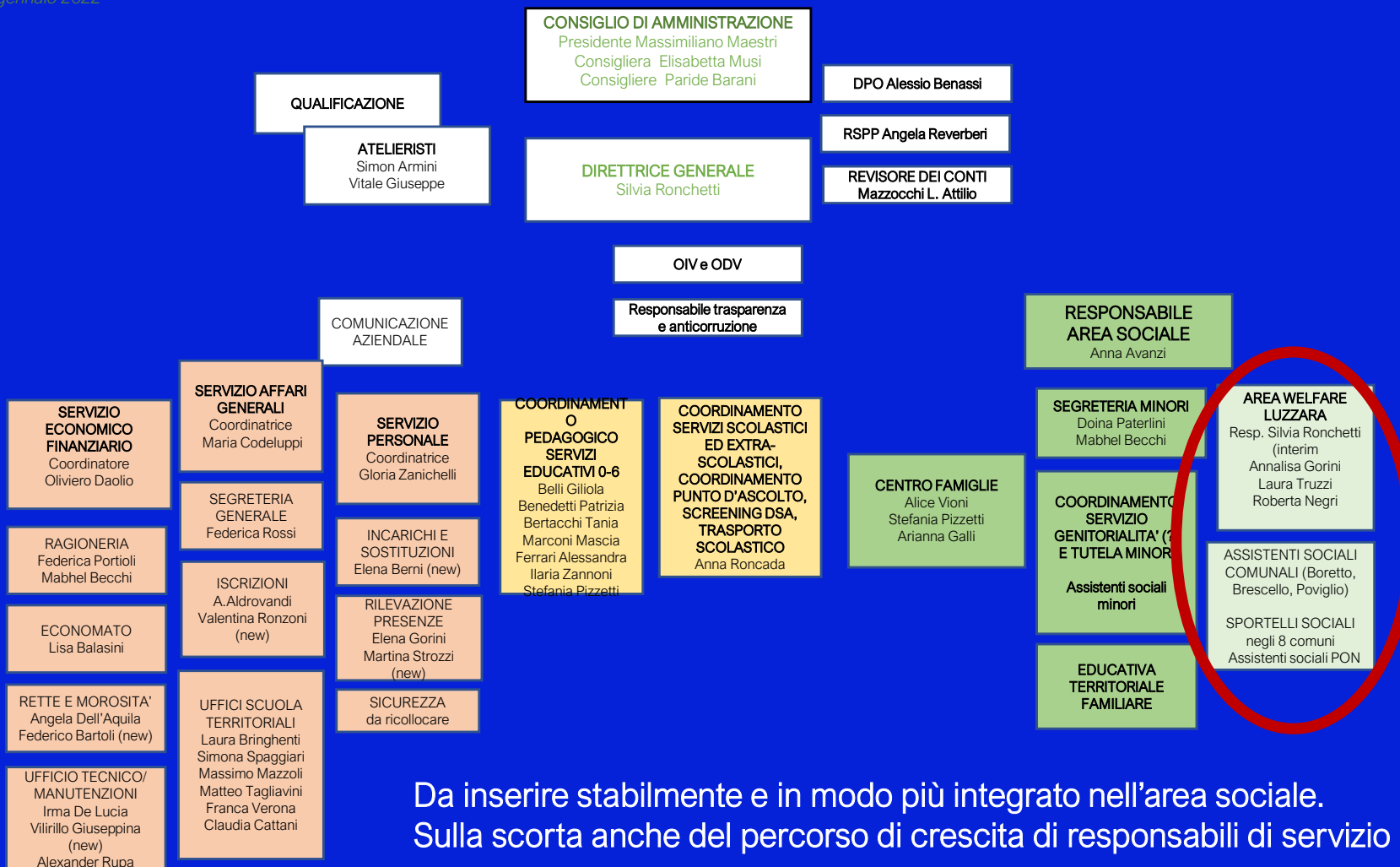
Organigramma ASBR  
 gennaio 2022



Quale contributo? Questa funzione viene giustamente descritta come uno dei core del coordinamento pedagogico.

# L'attuale organigramma

Organigramma ASBR  
 gennaio 2022



Da inserire stabilmente e in modo più integrato nell'area sociale.  
 Sulla scorta anche del percorso di crescita di responsabili di servizio nell'area.



# L'attuale organigramma

Organigramma ASBR  
 gennaio 2022



Risorsa da inserire meglio nel sistema e sfruttare in senso funzionale per l'Azienda, potenzialmente anche come touchpoint per altri servizi verso l'utenza.

# Il modello organizzativo proposto

Le principali direttrici di sviluppo della struttura aziendale

# Il nuovo modello proposto

Le principali modifiche proposte riguardano:

1. Un riassetto del posizionamento delle unità organizzative, in particolare con lo spostamento in **staff alla direzione** delle unità amministrative, e una forte riduzione della frammentazione delle unità (nel precedente organigramma era presente una certa confusione tra unità organizzative e deleghe operative)
2. La creazione di una specifica responsabilità legata alla **ricerca e sviluppo**, necessaria per marcare anche simbolicamente una rinnovata attenzione al tema dell'innovazione
3. Una razionalizzazione degli sportelli al pubblico gestiti dall'ASBR presso i Comuni, nell'ottica di unificare i touchpoint e recuperare risorse per supportare il core dei servizi e dei processi amministrativi



# Il percorso di sviluppo organizzativo e le scelte da compiere

- Nel corso delle attività, al modello organizzativo proposto si sono aggiunte delle modifiche ulteriori, frutto anche di approfondimenti e di laboratori mirati (vedi creazione Ufficio Scuola Centrale)
- Devono essere ancora ratificate e prese in modo definitivo le decisioni più rilevanti rispetto a come implementare il nuovo modello organizzativo
- Di seguito approfondiremo con dei focus questi temi e le modifiche all'organigramma attualmente in vigore:
  - I NOMI DEI RUOLI DI COORDINAMENTO
  - UNITA' ORGANIZZATIVE MENO FRAMMENTATE
  - UFFICIO SCUOLA CENTRALE
  - SPORTELLI UNICI
  - RESPONSABILE AREA 0-6

# I ruoli di coordinamento

Tutti i ruoli di coordinamento dell'area amministrativa sono definiti con categorie che affondano le radici in un contesto tipico della pubblica amministrazione.

Queste categorie non sono rappresentative del ruolo di questi uffici nel modello proposto e di un sistema aziendale più flessibile e attento ai diversi ambiti gestionali

## 1. Servizio economico finanziario → **Coordinatore Finanze e Controllo di gestione**

Il nuovo ruolo vuole mettere in evidenza l'importante funzione legata al controllo di gestione, per superare l'ottica ragionieristica del rendiconto e rendere i dati economici uno strumento gestionale condiviso.

## 2. Servizio Affari Generali → **Coordinatore Amministrazione e Affari Istituzionali**

Il nuovo ruolo vuole superare la precedente denominazione facendo riferimento alla supervisione dei processi amministrativi e degli atti formali con cui l'Azienda si relaziona con il contesto istituzionale.

## 3. Servizio Personale → **Coordinatore Risorse Umane**

Il riferimento alle risorse umane vuole indicare un cambio di passo verso un approccio più sistemico alla tematica. L'unità dovrà seguire il lavoratore lungo tutto il suo percorso, coltivare la crescita delle competenze e curare il welfare aziendale e il benessere organizzativo.

# Le unità organizzative

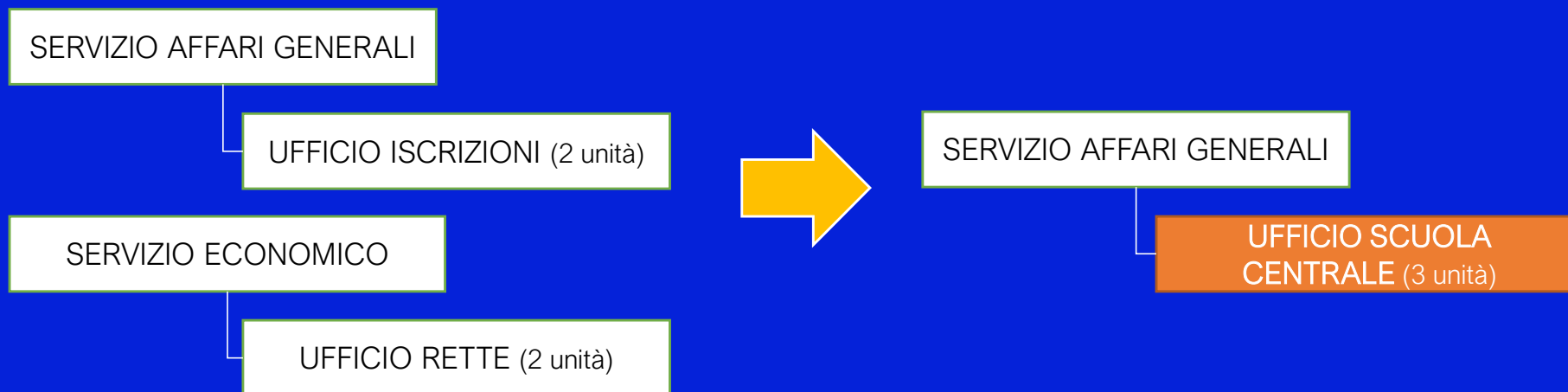
Il precedente organigramma restituisce un quadro delle unità organizzative estremamente frammentato. In particolare nell'area amministrativa, con unità organizzative segnalate come autonome, e composte spesso da un solo dipendente: *ragioneria, economato, rette, segreteria, iscrizioni, sostituzioni, presenze, etc.*

Al di là del dato strutturale e della divisione dei compiti interna alle aree e ai servizi, è importante la diffusione dell'idea che questo tipo di unità organizzative non sono né efficaci né sostenibili.

L'organigramma può svolgere quindi una funzione anche simbolica per andare verso un sistema più integrato, dove si condividono strumenti e modalità di lavoro all'interno di unità più numerose e più flessibili. Funzioni aziendali anche molto importanti non possono dipendere da un'unica unità di personale, indipendentemente dalle qualità della persona in causa.

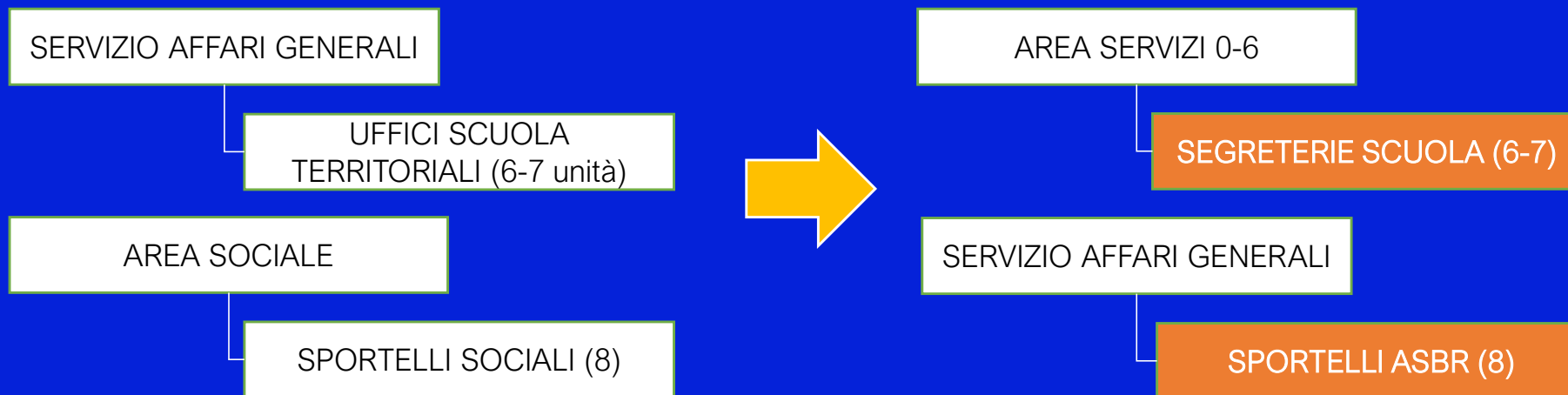
Questo nuovo modo di intendere il lavoro nelle unità è al momento desiderato ma molto scarsamente praticato e dovrà essere fortemente sostenuto dalla Direzione e, a valle, dai coordinatori che dovranno assumere sempre di più una postura manageriale.

# Ufficio Scuola Centrale



- Sul tema si è tenuto uno specifico laboratorio con i coordinatori e i dipendenti
- La creazione di un ufficio scuola centrale consente di curare i processi amministrativi legati all'educazione lungo tutto lo user journey dell'utente famiglia
- L'obiettivo è creare condivisione di strumenti e metodi tra i dipendenti, anche per avere maggiore fungibilità
- Necessario accompagnare il percorso e superare resistenze espresse da una dipendente dell'ufficio rette, anche attraverso un approccio manageriale più sicuro
- Il recupero di una unità di personale è sostenibile anche grazie alla piena entrata in funzione del nuovo sistema gestionale su presenze e rette

# Sportelli ASBR



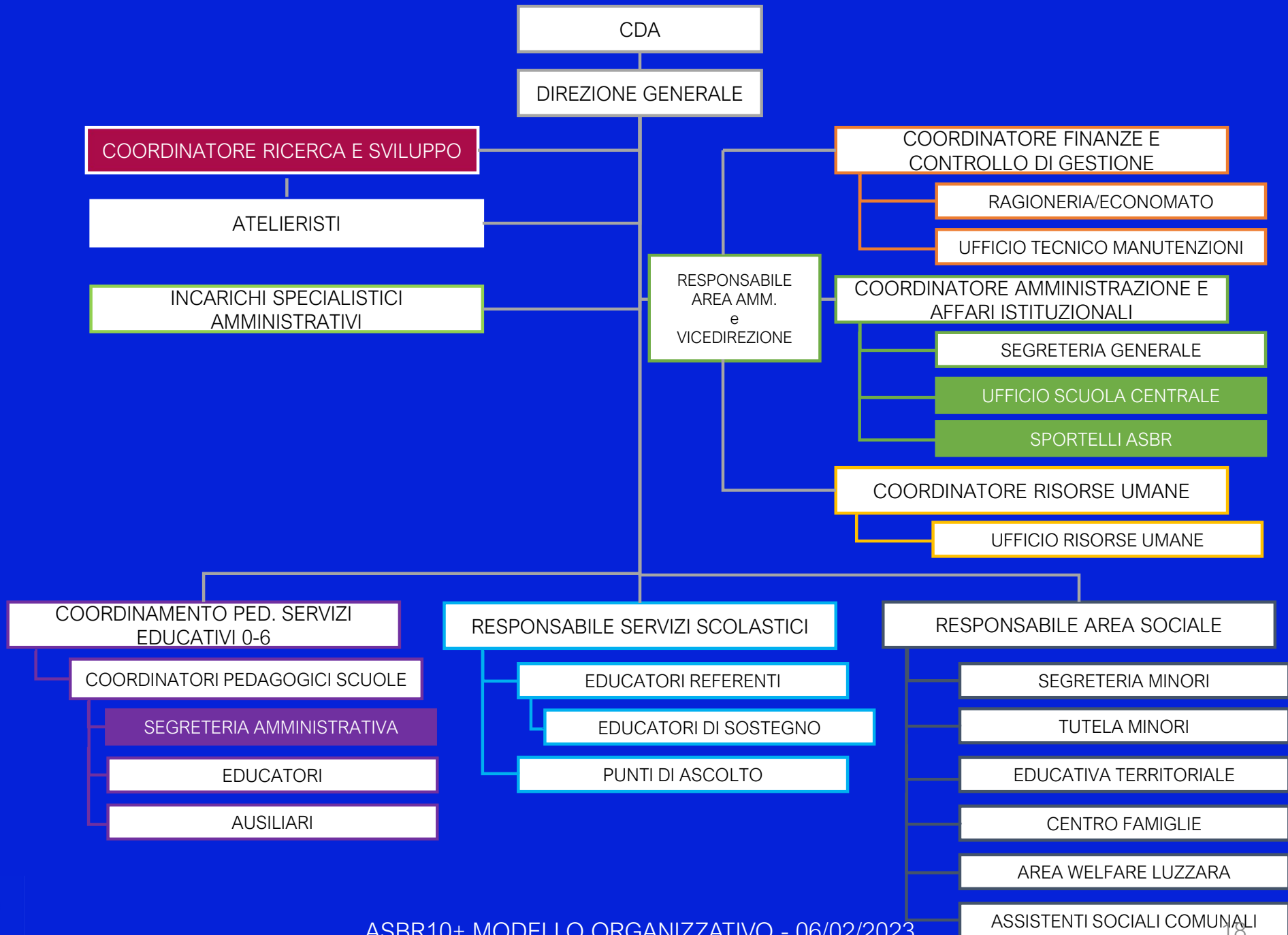
- Gli UST hanno un ruolo ibrido, che ha anche favorito disordine nei flussi di informazioni e dati. Le attività di front-office non sono le più rilevanti. Sono posti nei Comuni, risultando esposti a richieste delle amministrazioni, ma il loro ruolo è di scambio e decodifica informazioni tra scuole e amministrazione ASBR.
- Gli Sportelli Sociali sono sottoutilizzati e la loro attività di front-office sul territorio potrebbe essere utilmente sfruttata ampliando la gamma dei servizi gestiti anche rispetto alla scuola tramite l'offerta di informazioni, consegna modulistica, supporto alla compilazione, etc.
- Le nuove segreterie scuola svolgerebbero la loro attività direttamente presso le scuole, andando a sollevare gli educatori da una serie di deleghe rispetto ai processi amministrativi (acquisti, lettura e-mail, manutenzioni, etc.)
  - recupero economico e gestionale per riduzione «monte ore»: almeno 1 ora a settimana per ogni educatrice – almeno 40 ore anno per educatrice)
- L'attività delle segreterie sarebbe posta sotto il coordinamento della pedagoga di riferimento
- La presenza di uno Sportello ASBR renderebbe più chiara simbolicamente la presenza dell'Azienda nel territorio



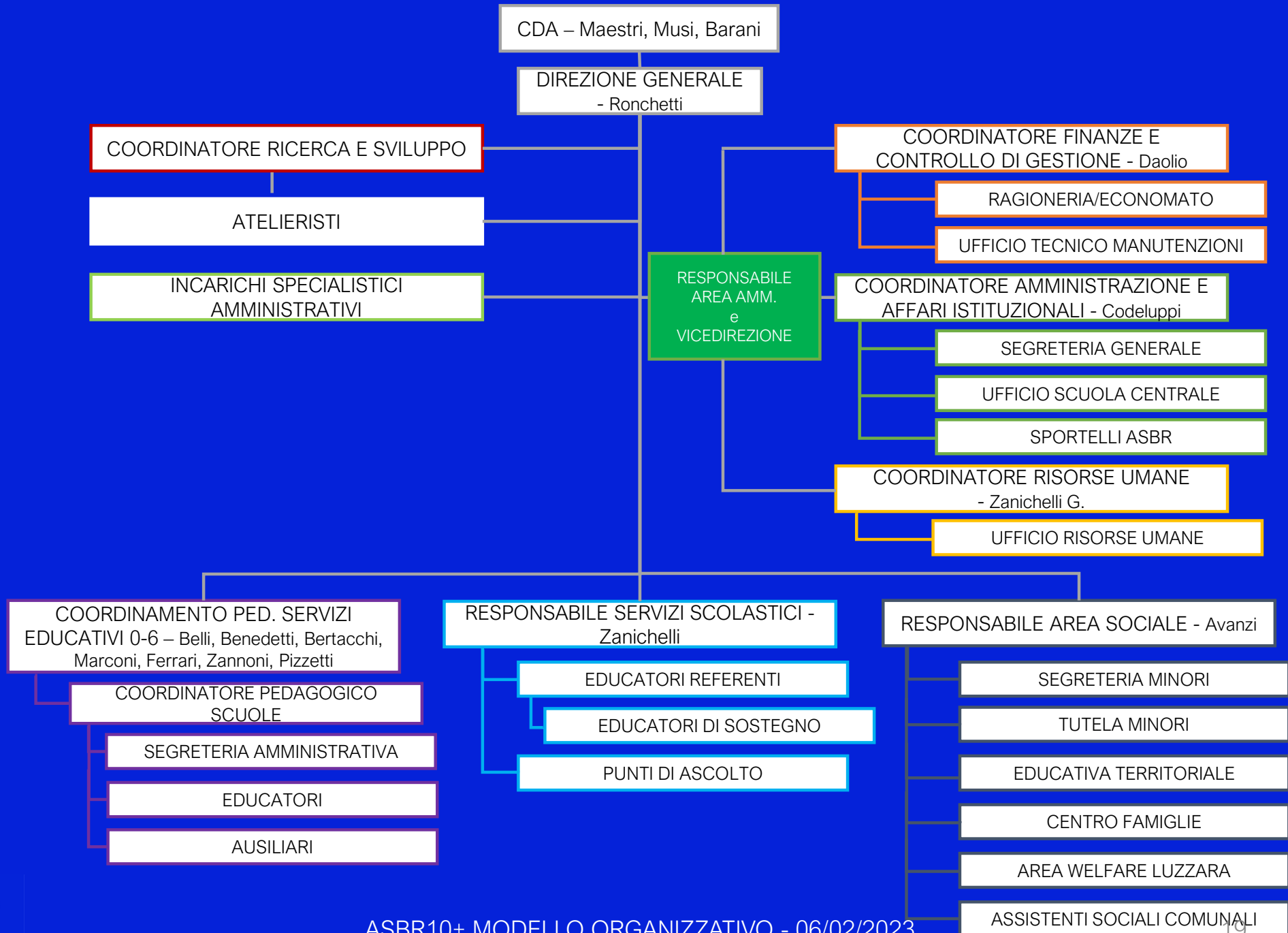
# Il nuovo organigramma

Rappresentare un sistema in movimento

Nuovo organigramma > sportelli ASBR+ segreterie+ respons. area amm. + coordinatore ricerca e sviluppo



# Nuovo organigramma > I nomi nelle posizioni apicali



# Struttura e funzioni organizzative

Oltre alla costruzione del nuovo organigramma, è stato elaborato un funzionigramma dell'Azienda.

Per ogni ruolo si è studiata una declaratoria di responsabilità e le interdipendenze con le altre posizioni e unità.

Di seguito una mappa navigabile basata sull'organigramma con la specifiche delle funzioni organizzative dei ruoli apicali.

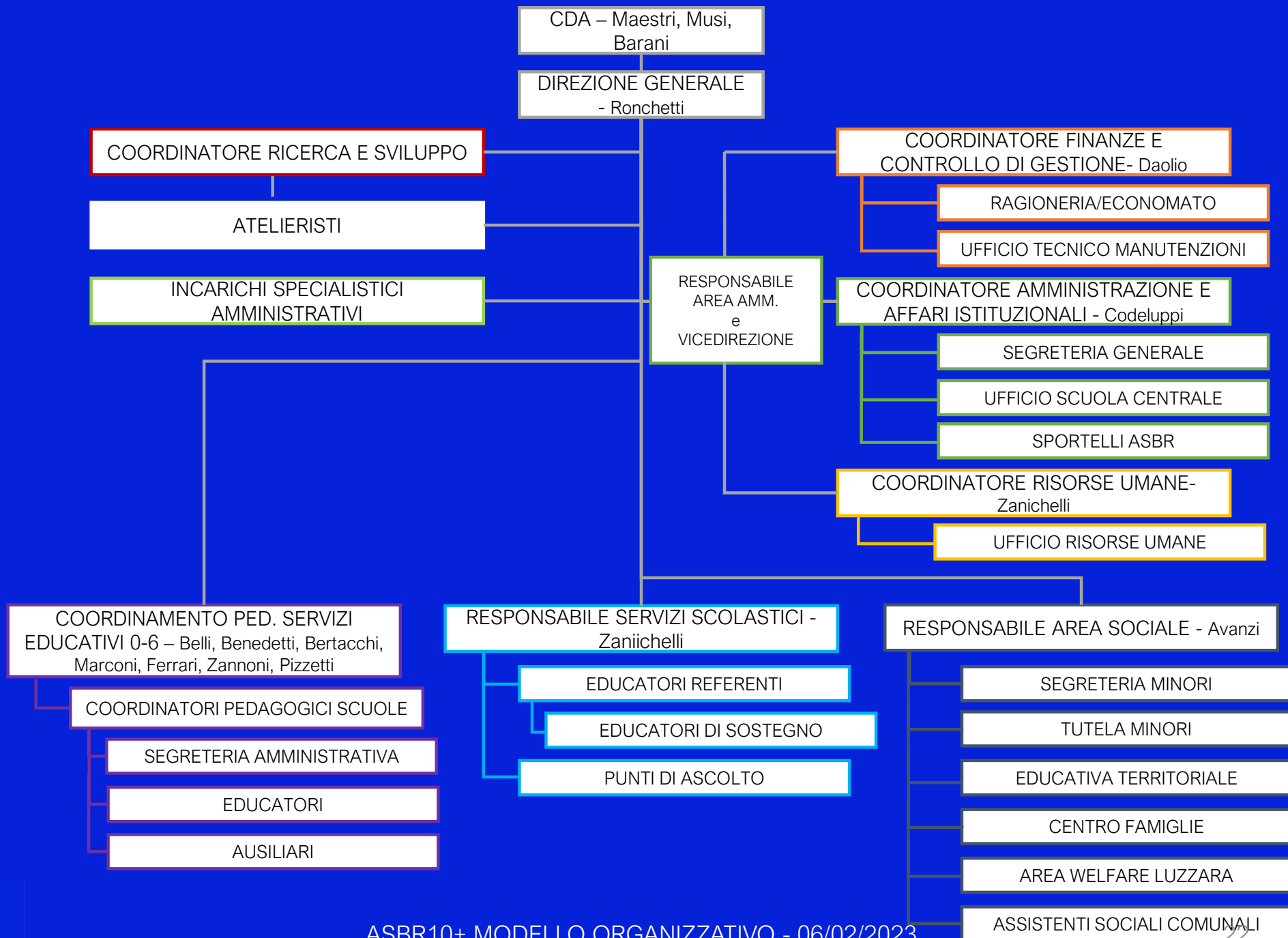
# Definire le funzioni

POSIZIONE ORGANIZZATIVA	Denominazione
RESPONSABILITÀ	Declaratoria di responsabilità: indica gli ambiti di attività su cui agisce la posizione organizzativa, le responsabilità di cui si deve fare carico nel sistema, le deleghe.
FUNZIONI	Specifica le modalità con le quali la posizione organizzativa interagisce con i principali processi aziendali e con le altre unità, definendo nel modo più esplicito possibile: <ul style="list-style-type: none"><li>• I (sotto-)processi in cui la posizione ha discrezionalità decisionale</li><li>• I (sotto-)processi in cui la posizione deve contribuire, senza essere titolare finale della decisione</li><li>• Le strutture di coordinamento che devono essere gestite dalla posizione</li><li>• Le strutture di coordinamento a cui la posizione partecipa</li></ul>
UNITÀ ORGANIZZATIVE GESTITE	Le unità organizzative e le strutture di coordinamento su cui la posizione organizzativa ha un ruolo sovraordinato gerarchicamente, e su cui viene quindi esercitata una funzione gestionale.

L'obiettivo del funzionigramma è definire con chiarezza i rispettivi ambiti di responsabilità, sia a livello gerarchico sia nei processi organizzativi.

E' quindi molto diverso rispetto al mansionario, che definisce le attività strettamente operative e tende a vincolare piuttosto che indirizzare verso gli obiettivi di sistema.

# MAPPA NAVIGABILE FUNZIONI ORGANIZZATIVE APICALI



POSIZIONE ORGANIZZATIVA	GIUNTA UNIONE
RESPONSABILITÀ	<p>Favorire la qualità della vita della propria popolazione (bambini, adulti, famiglie, disabili, immigrati, anziani) privilegiando politiche di welfare di comunità che sappiano meglio rispondere alle esigenze occorrenti al completo sviluppo della persona.</p> <p>Esprimere orientamenti politico-amministrativi in riferimento alle politiche educative e sociali di ASBR</p> <p>Armonizzare l'esercizio delle funzioni educative e sociali in riferimento ai servizi attribuiti all'Unione dei Comuni e gestiti da ASBR con le esigenze generali dei cittadini, assicurando un uso equo delle risorse attraverso la programmazione ed il controllo economico-finanziario delle risorse pubbliche.</p>
FUNZIONI	Collabora con il Presidente nel governo dell'Unione ed opera attraverso deliberazioni collegiali.
UNITÀ ORGANIZZATIVE GESTITE	

POSIZIONE ORGANIZZATIVA	PRESIDENZA E CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE
RESPONSABILITÀ	<p>Tradurre gli orientamenti politici dati dalla Giunta in indirizzi strategici per l'ente.</p> <p>Definire gli indirizzi strategici dell'Azienda di medio e lungo periodo.</p> <p>Indirizzare e supportare la Direzione nella elaborazione dei piani operativi e per individuare le priorità nella gestione operativa.</p> <p>Supportare la Direzione nel rapporto con l'Unione, i Comuni, e gli stakeholder più rilevanti, anche con attività svolte in prima persona.</p> <p>Prendere decisioni su investimenti e spese rilevanti sul bilancio, valutandole nel loro rapporto con gli obiettivi strategici.</p> <p>Favorire e stimolare l'Azienda verso il miglioramento continuo e l'efficientamento dei processi.</p> <p>Compiere azioni in prima persona e in supporto alla Direzione per favorire la crescita dell'identità organizzativa e del senso di appartenenza dei lavoratori. (Cfr. Statuto)</p>
FUNZIONI	Coadiuvare il Direttore dell'Azienda nell'illustrazione dell'andamento dell'attività dell'Azienda evidenziando in particolare gli obiettivi raggiunti, i programmi futuri e le eventuali criticità emerse.
UNITÀ ORGANIZZATIVE GESTITE	

<p>POSIZIONE ORGANIZZATIVA</p>	<p>DIRETTORE GENERALE</p>
<p>RESPONSABILITÀ</p>	<p>Collaborare con il CdA alla definizione delle strategie aziendali e metterle in opera nella struttura organizzativa, definendo piani operativi.          Coordinare le attività di tutte le aree e le funzioni organizzative, stabilendo priorità e modalità operative, in modo da favorire l'integrazione complessiva dei vari servizi.          Definire le policy aziendali e la progettazione dei flussi operativi, e indirizzare la loro comunicazione verso le unità organizzative che erogano i servizi.          Gestire le relazioni con l'Unione, i Comuni della Giunta e con gli stakeholder più rilevanti.          Favorire la partecipazione dei dipendenti e il senso di appartenenza all'Azienda.          Gestire momenti di coordinamento con i referenti dei Comuni dell'Unione per co-progettare gli interventi su progettazioni a più ampio respiro a livello Unione o nei singoli Comuni, anche legate a Bandi Pubblici a cui partecipa l'Unione dei Comuni o in relazione a Finanziamenti finalizzati ministeriali o Unionali          Disporre del potere di firma per gli atti e le comunicazioni relative ai servizi delle Aree Amministrativa e Sociale, non in capo ai rispettivi Responsabili d'Area.          Disporre del potere di firma per gli atti e le comunicazioni relative ai servizi dell'Area Educativa.</p>
<p>FUNZIONI</p>	<p>Compete al Direttore la legale rappresentanza dell'Ente e la direzione dell'attività tecnico-amministrativa relativa alla gestione dell'Azienda (cfr. Statuto)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rispetto al processo di preventivazione:</li> <li>• Supervisiona il processo, fissa la tabella di marcia e coordina i lavori assegnando ai vari attori coinvolti mansioni specifiche;</li> <li>• Valuta e approva le bozze di preventivo pervenute dal servizio economico-finanziario;</li> <li>• Supervisiona il rapporto con gli Enti Locali nella presentazione dei preventivi.</li> <li>• Partecipa ai Coordinamenti Provinciali e Regionali per le Aree di Competenza, delegando ai Coordinatori eventuali partecipazioni su progettazioni/aree specifiche.</li> <li>• Partecipa allo Staff dei Servizi Educativi Unionale.</li> <li>• Coordina le attività dello Staff di Direzione</li> <li>• Coordina le attività dello Staff ASBR</li> </ul>
<p>UNITÀ ORGANIZZATIVE GESTITE</p>	<p>a) Staff di Direzione          b) Staff ASBR          c) Responsabili e Coordinatori Servizi Educativi</p>



POSIZIONE ORGANIZZATIVA	RESPONSABILE AREA AMMINISTRATIVA E VICEDIRETTORE
RESPONSABILITÀ	<p>Pianificare gli aspetti gestionali, amministrativi e tecnici di ogni servizio, in collaborazione con il Direttore.</p> <p>Interloquire con gli Enti locali per problematiche, opportunità, sviluppo di servizi, in collaborazione con il Direttore, con particolare riferimento al conferimento di nuovi servizi. Supportare la direzione nei rapporti con gli Stakeholder dell'Azienda.</p> <p>Coordinare le attività relative agli adempimenti in materia di trasparenza, anticorruzione e protezione dei dati.</p> <p>Rendicontare l'andamento dell'Area alla Direzione, supportandola nella definizione delle linee strategiche, degli obiettivi di medio periodo e nella comunicazione verso l'esterno.</p> <p>Progettare e coordinare, in raccordo con i Coordinatori e Responsabili, un sistema di valutazione quantitativa e qualitativa da utilizzare in maniera comparativa sui diversi settori e servizi.</p> <p>Disporre del potere di firma per gli atti e le comunicazioni relative ai servizi dell'Area Amministrativa</p>
FUNZIONI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordina le attività amministrative e gestionali dell'Azienda</li> <li>• Sovrintende alle attività di affidamento di servizi e incarichi</li> <li>• Coordina le Equipe con i Coordinatori dell'Area Amministrativa</li> <li>• Coordina e/o partecipa ad eventuali Tavoli a livello Unionale su mandato dell'organo di indirizzo</li> <li>• Propone alla Direzione linee di sviluppo e innovazione in materia di Area Amministrativa.</li> <li>• Gestisce le attività dello Staff di Direzione</li> <li>• Gestisce le attività dello Staff ASBR</li> <li>• Fa parte dello Staff di Direzione.</li> <li>• Fa parte dello Staff ASBR.</li> </ul>
UNITÀ ORGANIZZATIVE GESTITE	<p>a) Finanza e Controllo di Gestione</p> <p>b) Risorse Umane</p> <p>c) Amministrazione e Affari Istituzionali</p>

<p>POSIZIONE ORGANIZZATIVA</p>	<p>COORDINATORE FINANZE E CONTROLLO DI GESTIONE</p>
<p>RESPONSABILITÀ</p>	<p>Raccogliere ed elaborare i dati economici e finanziari relativi alle attività dell'Azienda ai fini della composizione del bilancio.          Produrre report periodici sull'andamento economico e finanziario.          Elaborare statistiche ed indici relativi al controllo di gestione, condividendo i dati ai responsabili e ai coordinatori dei servizi.          Coordinare la struttura di I.C.T. dell'Azienda.</p>
<p>FUNZIONI</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rispetto al processo di preventivazione:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Elabora le bozze di preventivo sulla base delle schede di progettazione dei servizi e dell'interlocuzione con gli Enti Locali;</li> <li>○ Aggiorna i preventivi sulla base delle modifiche richieste.</li> </ul> </li> <li>• Mette a disposizione dei Responsabili e dei Coordinatori report di aggiornamento sull'andamento economico dei singoli servizi e indici relativi al controllo di gestione, facilita la loro lettura e la migliore gestione delle risorse (budget).</li> <li>• Rispetto alla struttura di I.C.T. dell'Azienda:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ gestione della rete informatica a livello software, hardware e di connettività;</li> <li>○ gestione progettuale e della digitalizzazione.</li> </ul> </li> <li>• Fa parte dello Staff di Direzione su delega del Responsabile Amministrativo</li> <li>• Fa parte dello Staff ASBR.</li> </ul>
<p>UNITÀ ORGANIZZATIVE GESTITE</p>	<p>a) Ufficio contabilità e bilancio/Ufficio acquisti          b) Ufficio tecnico/Manutenzioni</p>

POSIZIONE ORGANIZZATIVA	COORDINATORE AMMINISTRAZIONE E AFFARI ISTITUZIONALI
RESPONSABILITÀ	<p>Garantire la gestione delle pratiche amministrative, la corretta elaborazione degli atti ufficiali, nonché la ricezione e l'emissione degli atti amministrativi dell'Azienda nel rispetto della normativa vigente.</p> <p>Supervisionare i processi amministrativi di lavoro e gli adempimenti amministrativi, individuando soluzioni per la loro razionalizzazione, favorendo la collaborazione tra le aree.</p> <p>Favorire la semplificazione amministrativa e la standardizzazione delle procedure indirizzando e sostenendo le unità organizzative nella predisposizione degli strumenti operativi.</p> <p>Sovrintendere l'attività di front office dell'Ente</p>
FUNZIONI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rispetto al processo di iscrizioni e rette: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gestisce e programma la fase preparatoria: convoca il gruppo inter-area, elabora e comunica un piano di lavoro, definisce scadenze, assegna attività specifiche;</li> <li>○ Sovrintende alla fase di apertura dei servizi coordinando gli altri uffici nella produzione dei materiali e dei documenti da predisporre a favore degli utenti.</li> </ul> </li> <li>• Collabora con gli uffici di staff e con i servizi nell'elaborazione di atti ufficiali e comunicazioni verso Enti esterni.</li> <li>• Coordina l'attività degli Sportelli ASBR di front-office progettando i flussi informativi e documentali necessari per l'erogazione dei servizi.</li> <li>• Sovrintende alla raccolta dei dati sulle presenze mettendoli a disposizione dell'ufficio finanze.</li> <li>• Fa parte dello Staff di Direzione su delega del Responsabile Amministrativo</li> <li>• Fa parte dello Staff ASBR.</li> </ul>
UNITÀ ORGANIZZATIVE GESTITE	<ol style="list-style-type: none"> <li>a) Segreteria generale</li> <li>b) Ufficio Scuola Centrale</li> <li>c) Sportelli ASBR</li> <li>d) <i>Team Comunicazione</i></li> <li>e) <i>Team iscrizioni</i></li> </ol>

<p><b>POSIZIONE ORGANIZZATIVA</b></p>	<p><b>COORDINATORE RISORSE UMANE</b></p>
<p><b>RESPONSABILITÀ</b></p>	<p>Gestire le pratiche amministrative relative ai lavoratori dell'Azienda e ai lavoratori in comando dall'Unione o da altri Enti Locali, in raccordo con gli Enti di provenienza dei dipendenti.          Monitorare la mappa delle competenze presenti e programmarne la crescita e l'ampliamento.          Favorire le misure necessarie per rafforzare il benessere dei lavoratori, svolgendo una funzione di ascolto e di monitoraggio delle criticità presenti.          Prendere in carico le richieste dei dipendenti, cercando di favorire la conciliazione tra vita personale e lavoro e le aspettative di crescita professionale.          Sovrintendere e gestire le procedure di selezione e acquisizione del personale, l'emissione dei bandi, la pubblicazione delle graduatorie, curando gli adempimenti inerenti al trattamento giuridico ed economico dei lavoratori.          Sovrintendere i programmi di sviluppo delle carriere, dei compensi e dei piani di formazione.          Svolgere una funzione di ascolto e mediazione relativamente ai conflitti interni alle unità organizzative.          Assicurare politiche e piani per la sicurezza sul lavoro allo scopo di tutelare le risorse, i servizi e l'immagine aziendale</p>
<p><b>FUNZIONI</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rispetto al processo di preventivazione:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Verifica la disponibilità del personale curando le questioni amministrative legate all'assunzione;</li> <li>○ Pianifica e definisce l'assegnazione del personale nelle sedi di competenza;</li> <li>○ Collabora con la direzione ed il coordinatore finanza e controllo di gestione al monitoraggio della spesa del personale</li> </ul> </li> <li>• Tramite l'ufficio organizzazione del personale, gestisce l'attività di sostituzione degli operatori nei servizi.</li> <li>• Definisce le modalità, gli strumenti e le logiche per il processo di sostituzione e collabora con i Responsabili e i Coordinatori per la loro corretta applicazione.</li> <li>• Gestisce il processo di selezione e cura l'assunzione delle nuove risorse, sulla base delle indicazioni dei Responsabili e dei Coordinatori dei servizi interessati.</li> <li>• Fa parte dello Staff di Direzione su delega del Responsabile Amministrativo</li> <li>• Fa parte dello Staff ASBR.</li> </ul>
<p><b>UNITÀ ORGANIZZATIVE GESTITE</b></p>	<p>a) Organizzazione del personale</p>



## POSIZIONE ORGANIZZATIVA

## COORDINATORE PEDAGOGICO

## RESPONSABILITÀ

Garantire la qualità complessiva del servizio educativo offerto agli utenti e alle famiglie, assicurando l'organizzazione del personale e il funzionamento del gruppo di lavoro sul versante pedagogico e gestionale.

Individuare le esigenze formative del personale e proporre approfondimenti formativi qualificati, mediante l'osservazione sistematica, l'analisi e il monitoraggio delle attività e delle relazioni educative, dei bisogni dei bambini e delle famiglie.

Progettare i percorsi educativi e verificarne lo svolgimento nelle sezioni, avendo anche cura dei progetti continuità orizzontale e verticale.

Partecipare al coordinamento pedagogico come momento di confronto, indirizzo e sostegno tecnico al servizio educativo.

Coordinare le attività quotidiane nei plessi scolastici, raccordando la squadra degli educatori, il gruppo di lavoro e i servizi amministrativi, nel rispetto del budget di servizio.

Sovrintendere ai rapporti e alla comunicazione verso le famiglie, con particolare riferimento ad eventuali situazioni di fragilità

Progettare e partecipare alla redazione della documentazione inerente al percorso pedagogico dell'anno scolastico, per curare il rapporto con le famiglie e promuovere i servizi offerti.

Programmare e gestire la realizzazione di eventi istituzionali e promozionali del servizio offerto, in coordinamento con gli altri servizi dell'Azienda e del territorio (culturali e socio-sanitari).

Supportare la direzione nei rapporti con gli Enti Locali per la comunicazione e la qualificazione dei servizi la redazione della documentazione inerente al percorso pedagogico dell'anno scolastico, per curare il rapporto con le famiglie e promuovere i servizi offerti.

Programmare e gestire la realizzazione di eventi istituzionali e promozionali del servizio offerto, in coordinamento con gli altri servizi dell'Azienda

Supportare la direzione nei rapporti con gli Enti Locali per la comunicazione e la qualificazione dei servizi.

- Rispetto al processo di iscrizioni e rette:
  - Programma e dirige le attività locali di presentazione dei servizi alle famiglie, condividendo modalità e tempistiche al gruppo di lavoro inter-area;
  - Definisce la composizione delle sezioni nei servizi, a partire dai risultati delle graduatorie;
  - Pianifica e organizza le attività locali di apertura dell'anno scolastico e di gestione dei gruppi di lavoro.
- Rispetto al processo di preventivazione:

<p>POSIZIONE ORGANIZZATIVA</p>	<p>COORDINATORE SERVIZI (EXTRA)SCOLASTICI</p>
<p>RESPONSABILITÀ</p>	<p>Coordinare e gestire il gruppo degli educatori di sostegno che operano all'interno degli istituti dal punto di vista sia pedagogico sia amministrativo, anche attraverso il rapporto con gli educatori referenti di istituto e l'approfondimento congiunto dei singoli casi.          Coordinare e supervisionare l'attività dei punti di ascolto negli istituti comprensivi e qualificarne l'offerta.          Gestire la rete delle logopediste e il rapporto con l'ASL per le valutazioni legate ai DSA.          Sovrintendere alla progettazione ed alla gestione dei campi estivi in collaborazione con i referenti.          Coordinare le attività quotidiane nei plessi scolastici, raccordando la squadra degli educatori, il gruppo di lavoro e i servizi amministrativi, nel rispetto del budget di servizio..</p>
<p>FUNZIONI</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collabora con l'ufficio organizzazione del personale per garantire la continuità, nel rispetto dell'efficacia e dell'efficienza, dei servizi coordinati con particolare attenzione alle sostituzioni.</li> <li>• Comunica e qualifica i servizi dell'Azienda verso i Dirigenti Scolastici, collaborando con i Responsabili e lo Staff di Direzione, in coordinamento con gli altri servizi di ASBR;</li> <li>• Supporta la Direzione per sviluppare, e facilita la definizione, dei protocolli di intesa tra Azienda, Comuni e la rete di fornitori esterni, per definire anche standard di qualità e risorse a disposizione dei servizi.</li> <li>• Collabora con l'ufficio personale per garantire la continuità dei servizi coordinati con particolare attenzione alle sostituzioni.</li> </ul> <p>Fa parte dello Staff ASBR.</p>
<p>UNITÀ ORGANIZZATIVE GESTITE</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a) Educatori di sostegno e gruppo referenti di istituto</li> <li>b) Servizio Punti di ascolto</li> <li>c) Rete professionisti Screening DSA</li> <li>d) Servizio campi estivi</li> </ol>

<p>POSIZIONE ORGANIZZATIVA</p>	<p>RESPONSABILE AREA SOCIALE</p>
<p>RESPONSABILITÀ</p>	<p>Gestire e indirizzare i servizi dell'Area Sociale, supervisionando i Responsabili di caso e monitorandone l'attività. Rendicontare l'andamento dell'area alla Direzione, supportandola nella definizione delle linee strategiche, degli obiettivi di medio periodo e nella comunicazione verso l'esterno.</p> <p>Gestire il budget dell'area sociale in collaborazione con la Direzione e il coordinatore dell'Ufficio Finanza e Controllo di Gestione.</p> <p>Gestire momenti di coordinamento con i referenti dei Comuni dell'Unione per co-progettare gli interventi sui singoli casi e su progettazioni a più ampio respiro a livello Unionale o nei singoli Comuni, anche legate a Bandi Pubblici a cui partecipa l'Unione dei Comuni o in relazione a Finanziamenti finalizzati ministeriali o Unionali.</p> <p>Curare i rapporti con i diversi Enti coinvolti nell'erogazione dei servizi, individuando opportunità di collaborazione per il buon andamento dei procedimenti, per l'efficientamento dei flussi informativi e documentali, per la co-progettazione di nuovi servizi.</p> <p>Sovrintendere alla qualità e al buon andamento degli interventi rivolti agli utenti (famiglie, minori, adulti, anziani) in situazione di necessità.</p> <p>Disporre del potere di firma per gli atti e le comunicazioni relative ai servizi della propria area.</p>
<p>FUNZIONI</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rispetto al processo di iscrizioni e rette:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Si coordina con l'ufficio scuola centrale per verificare la presenza nelle iscrizioni di nuclei famigliari già utenti o attenzionati dai servizi area sociale.</li> </ul> </li> <li>• Rispetto al processo di preventivazione:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Compila la scheda di progettazione proponendo scenari diversi e soluzioni inerenti a ciascuno di essi e si confronta/coordina con il Coordinatore Finanza e Controllo di Gestione e con la Segreteria Minori per le attività inerenti alla rendicontazione e la revisione dei preventivi;</li> </ul> </li> <li>• Collabora con il Coordinatore Risorse Umane e con l'ufficio organizzazione del personale per garantire la continuità dei servizi coordinati con particolare attenzione alle sostituzioni.</li> <li>• Collabora con il Coordinatore Amministrazione e Affari Istituzionali per la definizione delle modalità affidamento di servizi sia ordinari sia straordinari;</li> <li>• Coordina le Equipe con i Coordinatori del Servizio Area Minori e Centro per le Famiglie con il Referente dell'Educativa Territoriale.</li> <li>• Gestisce direttamente insieme al Coordinatore del Servizio Area Genitorialità e Tutela Minori alcuni passaggi particolarmente delicati in merito alle situazioni in carico;</li> <li>• Partecipa ai Coordinamenti Provinciali e Regionali per le Aree di Competenza, delegando ai Coordinatori eventuali partecipazioni su progettazioni/aree specifiche.</li> <li>• Partecipa allo Staff dei Servizi Sociali Unionale.</li> <li>• Coordina eventuali Tavoli a livello Unionale su mandato dell'organo di indirizzo.</li> <li>• Pronone alla Direzione linee di sviluppo e innovazione in materia di Area Sociale</li> </ul>

<p>POSIZIONE ORGANIZZATIVA</p>	<p>COORDINATORE RICERCA E SVILUPPO</p>
<p>RESPONSABILITÀ</p>	<p>Raccogliere gli indirizzi del Consiglio di Amministrazione e della Direzione, per sviluppare ambiti di sviluppo strategici per l'azienda con obiettivi espliciti di medio e lungo periodo.                  Dare seguito con uno spessore progettuale agli indirizzi, coinvolgendo i ruoli e le competenze presenti nella struttura organizzativa.                  Individuare opportunità di sperimentazione e prototipazione a partire dai servizi già attivi, da monitorare con metriche quali-quantitative.                  Disegnare modalità innovative di confronto e dialogo con il tessuto sociale e le realtà civiche del territorio, anche attraverso il ricorso alla co-progettazione.</p>
<p>FUNZIONI</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestisce e coordina l'attività dei team di sviluppo attivati sulle linee progettuali, modulando deleghe operative, definendone la composizione e le modalità di lavoro;</li> <li>• Partecipa allo Staff di Direzione</li> </ul>
<p>UNITÀ ORGANIZZATIVE GESTITE</p>	<p>-</p>



# Roadmap di implementazione

Le azioni propedeutiche e gestionali necessarie per implementare i cambiamenti proposti



## COMPLETARE IL QUADRO

Funzionigramma:  
integrazione con  
processi aziendali  
non analizzati nel  
dettaglio

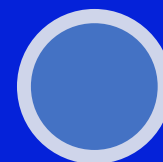
Funzionigramma:  
raccolgere il  
contributo diretto dei  
coordinatori

Organigramma:  
piante organiche e  
distribuzione del  
personale tra sportelli  
asbr e segreterie  
scuola



## VALIDAZIONE

Approvazione e  
supporto del CdA  
Presentazione ai  
Comuni della Giunta



## ADOZIONE UFFICIALE

Eventi partecipati e  
comunicazione  
diffusa delle policy  
adottate

Procedere con le  
micro-attività  
necessarie a rendere  
concreta la nuova  
struttura

## UFFICIO SCUOLA CENTRALE

1. Definire insieme al coordinatore un piano di funzionamento dell'ufficio, l'assegnazione dei compiti, le modalità di utilizzo del gestionale rette e degli altri strumenti digitali
2. Individuare gli spazi per far lavorare fisicamente insieme le unità di personale
3. Fissare data per lo spostamento logistico
4. Accompagnare l'istituzione formale dell'ufficio con una revisione complessiva degli strumenti e degli spazi di lavoro digitali

## SPORTELLI ASBR E SEGRETERIE SCUOLA

1. Formare il personale degli sportelli sociali rispetto alle richieste legate al mondo della scuola, al tipo di utenza, ai processi interni legati ai servizi educativi
2. Strutturare i flussi digitali informativi e documentali a cui dovranno avere accesso gli sportelli
3. Rafforzare canali di comunicazione digitale tra ufficio scuola centrale e utenza, con strategie basate su target specifici di utenti e su una maggiore canalizzazione
4. Design organizzativo del ruolo di segretario amministrativo delle scuole, con coinvolgimento delle altre figure che si occupano dei plessi scolastici
5. Individuare gli spazi e la dotazione di strumenti per l'ufficio del segretario amministrativo in ogni scuola
6. Definizione di KPI e monitoraggio quali-quantitativo dell'attività prima e dopo l'introduzione delle nuove funzioni

## PORTAVOCE AREA 0-6

1. Design del nuovo ruolo e della funzione organizzativa rispetto ai processi aziendali ed emersione di compiti specifici che impediscano di ignorare la nuova figura
2. Redesign del ruolo di coordinatrice pedagogica quale coordinatrice di servizio con responsabilità di budget

## RICERCA E SVILUPPO

1. Ricerca di un profilo adeguato con esperienza gestionale di alto livello, di ambito non spiccatamente pedagogico

# L'evoluzione di ASBR

Il percorso di questi mesi restituisce il senso di un sistema in movimento, una dinamicità che deve diventare crescita e creazione di valore e che va coltivato continuando a lavorare su diverse direttrici di sviluppo



## digitale

- Percorso solo iniziato e da approfondire di digitalizzazione dei flussi informativi e del lavoro di gruppo



## impatto sociale

- Valutazione qualitativa e quantitativa degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento



## comunicazione

- Reintrodurre gli Staff ASBR; curare la comunicazione istituzionale interna anche con spazi digitali



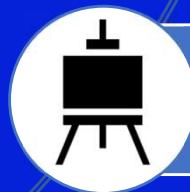
## ascolto

- Dotarsi di un piano e di strumenti di customer satisfaction



## partecipazione

- Dotarsi di un piano e strumenti di partecipazione attiva dei dipendenti su innovazione e criticità



## innovazione

- Pratiche partecipate di design thinking e prototipazione di nuove attività/servizi