

# PIANO DI SVILUPPO ASBR

## Premessa

Delineare un Piano di Sviluppo pluriennale per una realtà sociale e politico-istituzionale complessa implica non solo la responsabilità di individuare priorità e investimenti sostenibili (in capo ad amministratori e decisori politici), ma il compito non meno delicato di condividere quegli obiettivi con tutti i soggetti che concorreranno a realizzarli. Per questo il CdA ha ritenuto di puntare ad un percorso partecipato per la redazione di questo documento, che intende rappresentare non solo uno strumento di pianificazione tradizionale ma piuttosto:

- l'occasione per la determinazione partecipata delle scelte di crescita di ASBR per i prossimi anni, e l'avvio di un lavoro coordinato su vari progetti, con responsabilità condivise tra i diversi attori e processi valutativi adeguati;
- il luogo in cui si svolge un confronto permanente tra i diversi interessi presenti sul territorio rispetto al tema dei servizi all'infanzia, dell'educazione e della comunità educante nel suo complesso;
- il luogo in cui si intende esercitare una costante azione di monitoraggio: dall'evolversi delle condizioni di contesto, dalle trasformazioni interne, dalla realizzazione dei progetti e delle loro conseguenze nel territorio.

## Metodologia

Il percorso di redazione ha preso vita attraverso la tessitura partecipata tra:

- i punti di attenzione indicati dai Sindaci attraverso le "Proposte per il nuovo CdA dell'Azienda Servizi Bassa Reggiana per il triennio 2021-2023";
- le ipotesi di sviluppo delle aree di servizi di cui si compone l'ASBR (in continuità e come evoluzione di quanto avviato negli anni precedenti);
- le ipotesi di sviluppo integrato emerse nel confronto tra le principali referenti delle varie aree di azione.

La logica sottesa a questa modalità di conduzione degli incontri, ha inteso perseguire differenti finalità (maggiore conoscenza reciproca, condivisione di due assi di sviluppo non contraddittorie ma complementari: nel solco della storia del servizio e nell'apertura alla cooperazione; progettazione partecipata secondo un approccio bottom up) assumendo la logica della Ricerca-Azione, che prevede un confronto iniziale e periodico con tutte le persone coinvolte nella co-progettazione partecipata, con le loro aspettative, i vissuti, le conoscenze, le acquisizioni, le resistenze, le difficoltà, le impressioni...

Tale modalità di indagine e studio della realtà non approda a un livello inferiore di scientificità, ma ad un rigore rinnovato e ad un raffinamento della conoscenza, poiché la ricerca stessa costituisce un momento di riflessione e di analisi da cui si ricavano nuove chiavi interpretative delle questioni via via affrontate.

Il metodo della Ricerca-Azione non è rigidamente predefinito, ma flessibile, non è

aprioristicamente imposto, ma passibile di modifiche, aperto, integrabile, adattabile ai diversi contesti di ricerca e alle caratteristiche dei ricercatori in situazione, soprattutto è volto a promuovere momenti di riflessione e consapevolezza condivisi. Per questo motivo può anche assumere il significato di ricerca formativa.

Tale carattere formativo della Ricerca-Azione è particolarmente importante perché esige che si tenga conto di interrogativi, resistenze, risorse via via emergenti che producono conoscenza e trasformazione, nei singoli e nel gruppo di ricerca. I cambiamenti emergono dalle intuizioni, dalle riflessioni, dalle discussioni, dalle elaborazioni delle nuove informazioni che si vengono sistematizzando.

Criterio principale della valutazione è l'efficacia dell'intervento e dell'azione, il cui successo è evidenziato da un cambiamento consapevole e soddisfacente da parte di chi lo agisce in modo attivo, intenzionale. La valutazione dei risultati conseguiti non è fatta dall'esterno, ma dagli stessi "protagonisti" della Ricerca-Azione, non dopo ma durante il percorso, attraverso la rielaborazione critica, il confronto, l'annotazione di passaggi significativi dell'esperienza in corso.

La stessa natura della Ricerca-Azione fa sì che ogni conclusione sia necessariamente provvisoria, aperta a continui, successivi ripensamenti e rielaborazioni, che diventano nuovi piani di leva per ulteriori guadagni di senso. Questo procedimento non porta ad approdare a conclusioni definitive, ma garantisce un procedimento di scoperta e analisi della realtà rigoroso e rispettoso di possibili, nuovi investimenti.

In sintesi si è inteso perseguire la logica della R-A assumendo quella che viene definita una conduzione organizzativa efficace<sup>1</sup>, che prevede:

- stile di gestione: partecipativo;
- soluzione dei problemi: per consenso;
- presa di decisioni: condivisa;
- comunicazione: circola liberamente;
- presenza di eventuali criticità e tensioni: utilizzati in modo positivo;
- promozione di una motivazione: elevata;
- clima organizzativo: aperto al cambiamento.



## Percorso partecipato<sup>2</sup>

Nella costruzione del percorso questi sono stati i passi compiuti:

1. Individuazione dei **macro-temi** del piano di sviluppo pluriennale in relazione al sistema educativo

- innovazione pedagogica
- organizzazione e funzionamento del servizio 0-6 come polo scolastico

<sup>1</sup> Cosso A. (2013), Raccontarsela. Copioni di vita e storie organizzative: l'uso della narrazione per lo sviluppo individuale e d'impresa, Lupetti, Milano, p. 75.

<sup>2</sup> Per un approfondimento dei contenuti specifici si rinvia alla lettura dei materiali del percorso partecipato contenuti nel documento completo "PERCORSO PARTECIPATO PIANO DI SVILUPPO ASBR 2021-2023"

- relazioni istituzionali qualificate e strutturate con le agenzie educative del territorio per un sistema educativo integrato
- figure di raccordo tecnico tra Unione e ASBR
- istituzione di un "Tavolo unionale dei servizi educativi"

## 2. Individuazione dei **concetti-chiave** sottesi:

- educazione come principio di civiltà, democrazia, partecipazione, sviluppo, benessere
- qualità della proposta educativa
- sistema culturale, creatività e comunità educante e responsabile
- innovazione che risponda ai bisogni (individuati tramite indagini scientifiche) delle famiglie, dei genitori, dei bambini, degli adolescenti...
- ricerca in ambito educativo e sociale

Rispetto a questi ambiti "verticali" si è invece considerato trasversale l'asse dell'integrazione tra i servizi, della documentazione dei progetti e il tema dell'ottimizzazione di costi e risorse.

## Proposte/azioni di sviluppo

Nell'ambito del Piano di Sviluppo Educativo pluriennale si propone di lavorare alle seguenti LINEE di INVESTIMENTO:

### 1. Qualificazione/Ricerca/Innovazione

- Innovazione e qualificazione permanente attraverso **formazione continua** e **progetti tematici** che hanno contraddistinto la ricerca pedagogica della bassa reggiana negli anni: Diritti, Tempo di Valori, Educare all'aperto, Parità di genere e lotta agli stereotipi, Differenze, Inclusione, Linguaggi Digitali, Connessione tra arte ed educazione.

*\_ primo step 31.12.2021 – 30.06.2022 e successive annualità.*

- **Introduzione dell'apprendimento di L2**  
Attivare strategie possibili attraverso cui sostenere l'apprendimento linguistico al nido e alla scuola dell'infanzia "velocizzando" l'apprendimento della seconda lingua. Approfondimento sulla glottodidattica ludica;

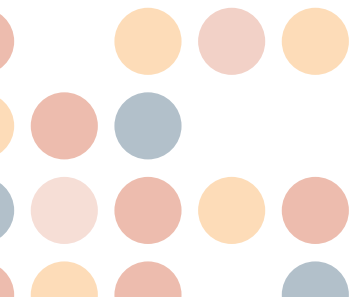
*\_ primo step 31.12.2021 – 30.06.2022 e successive annualità.*

- **Atelier diffusi**, ovvero **diffondere l'esperienza della Scuola in Golena** di Bressello nel territorio sostenendo la nascita di esperienze simili anche in altri comuni

*\_ primo step 30.06.2022 e successive annualità.*



- **Istituzione del Polo Scolastico 0-6** a partire dal prossimo anno scolastico in almeno 3 Comuni sede di nido e scuola comunali  
*\_ primo step 31.12.2021 – 30.06.2022.*
- **Forte investimento sull'universalità dell'accesso ai servizi:** proseguire nell'esperienza di realizzazione di **servizi a bassa soglia** (ad esempio Modificare il Futuro, Impronte digitali, Atelier del martedì) per il contrasto alla povertà educativa, con un focus sul tema della **mediazione culturale** quale elemento di sostegno ai servizi, allo scopo di far conoscere i servizi a famiglie che vivono situazioni di solitudine o isolamento offrendo anche solo occasioni di incontro e di relazione proficue  
*\_ primo step 31.12.2021 – 30.06.2022 e successive annualità.*
- Proposta di istituzione di un **"Tavolo paritetico"** in cui l'Unione dia linee di indirizzo rispetto ai **servizi 0-6 anni** del territorio e nel quale si possa iniziare a condividere un *modus operandi* comune rispetto al tema del convenzionamento con il privato;  
*\_ primo step 30.06.2022 e successive annualità.*
- **Consolidamento ed innovazione della nuova figura di educatore professionale socio-pedagogico:** forte investimento su questa figura educativa (dalla ricerca del personale, realizzata tra maggio e settembre 2021, alla formazione permanente del personale) per rispondere con servizi maggiormente strutturati ai bisogni emergenti del territorio  
*\_ primo step 31.12.2021 – 30.06.2022 e successive annualità.*
- **Sostenere e diffondere il progetto di continuità educativa** con l'obiettivo di definire delle **Linee Guida per la Continuità orizzontale e verticale** (Coordinamento Pedagogico e Psicologhe del Punto d'Ascolto in collaborazione con gli Istituti scolastici e le famiglie);  
*\_primo step 30.06.2022 e successive annualità.*
- **Proposta formativa,** a cura del Coordinamento Pedagogico, allargata a tutto il personale ASBR su educazione all'aperto e spazi pubblici-infanzia-democrazia e sull'educazione al genere e alle pari opportunità. Possibilità di offrire analoga proposta formativa ad altre agenzie educative del **territorio**;  
*\_primo step 31.12.2021 – 30.06.2022 e successive annualità.*
- Promuovere un luogo di collaborazione permanente tra ASBR e gli altri Istituti Scolastici prevedendo anche la Stesura di un **Protocollo di Intesa educativo 6-14** di ampio respiro da definire all'interno di un tavolo tecnico-politico con i Dirigenti scolastici, funzionari e assessori comunali;  
*\_entro il 31.12.2022.*



- Istituzione di un **“Tavolo paritetico”** in cui l’Unione dia linee di indirizzo rispetto ai **servizi 0-6 anni** del territorio e nel quale si possa iniziare a condividere un *modus operandi* comune per giungere a trattare anche il tema del convenzionamento con il privato;

*\_primo step 30.06.2022 e successive annualità.*

## 2. Efficacia ed efficienza nella gestione dei servizi

- Redazione proposta di **Contratto di lavoro di secondo livello**:
  - introduzione nuovi turni di lavoro (10 turni) per il personale 0-6;
  - definizione omogenea dell’orario frontale/monte ore per il personale educativo e superamento del decentrato attuale;
  - regolamentazione del servizio estivo per il personale a tempo determinato e indeterminato.

*\_ primo step 30.06.2022 e successive annualità.*

- Redazione **di un Piano per la gestione delle emergenze nei servizi**:

- procedure per le comunicazioni interne ed esterne;
- procedure per il personale educativo ed ausiliario;
- procedure per la gestione degli edifici

*\_ entro il 31.12.2021*

- Sviluppo di un nuovo **modello di budgeting per servizio e/o polo scolastico** contenente:

- criteri sulla composizione degli organici;
- criteri relativi al rapporto numerico educatore/bambini;
- criteri relativi al personale di sostegno per bambini con disabilità

*\_ primo step 30.06.2022 e successive annualità*

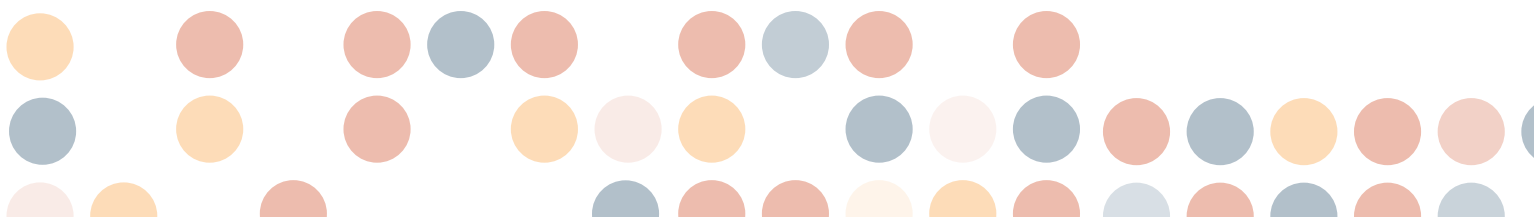
- Sviluppo di **un’attività di controllo di gestione e monitoraggio delle spese per servizio e/o polo scolastico**:

*\_ primo step 30.06.2022 e successive annualità*

## 3. Organizzazione aziendale e snellimento delle procedure organizzative/amministrative

- Approvazione di un **nuovo organigramma del sistema ASBR**;

*\_entro il 31.12.2021*



- Approvazione di un funzionigramma/mansionario per aree e servizi  
\_ entro il 31.12.2022
- Prosecuzione nell' istituzione delle **Aree di lavoro dell'ente**: dopo l'istituzione dell'Area Sociale (aprile 2021) si procederà per istituire l'Area Educativa e quella Amministrativa con proprie responsabilità, autonomie e budget dedicati;  
\_ primo step 31.12.2021 e successive annualità
- Completamento della **digitalizzazione dei processi amministrativi**;  
\_ entro il 31.12.2022
- Investimento sulla **formazione del personale amministrativo** rispetto alla **redazione degli atti ed ai processi amministrativi**;  
\_ entro il 31.12.2022
- **Proposta alla Giunta dell'Unione di un nuovo sistema rette che uniformi le tipologie delle tariffe agli utenti**  
\_entro il 31.12.2021
- **Proposta di un'unica modalità di pagamento**  
\_ entro il 31.12.2021

#### 4. Strategia comunicativa per il decennale di ASBR e per la promozione dei servizi

- **Istituzione di un gruppo di lavoro comunicazione stabile** per sfruttare al meglio le nostre potenzialità comunicative;  
\_entro il 31.12.2021
- Raccontare l'Azienda **in maniera organica come sistema complesso e radicato nel territorio** attraverso una **pubblicazione annuale, che possa diventare una rivista periodica. Al "numero 0" della rivista sarà affidato il racconto dei primi 10 anni di ASBR.**  
\_ entro il 30.12.2022 e successive annualità

#### 5. Investimento sistemico sulla cultura dell'infanzia: progetti integrati tra le Aree Educativa e Sociale

- **Studio di fattibilità per l'istituzione di una Banca Dati Statistica** territoriale riferita ai bambini, alle famiglie, ai cittadini destinatari dei servizi educativi e sociali. La possibilità di consultare una banca dati aggiornata rappresenta uno straordinario strumento di analisi del territorio e dunque di progettazione peculiare

e rispondente ai nuovi bisogni della comunità della bassa reggiana. ASBR assume un ruolo di capo-fila e facilitatore del progetto.

*\_31.12.2022 e successive annualità*

- Investimento nella redazione di un **Piano Formativo/Culturale comune alle aree** che approfondisca tematiche emergenti e contemporanee (territorio e green, tema del genere, genitorialità)

*\_ entro il 31.12.2021 e successive annualità*

- **Promozione del benessere dei lavoratori e prevenzione del burn-out** quale concreto rischio legato alle professioni educative e sociali, in generale ma ancor più in questo specifico momento storico di emergenza sanitaria e nella fase post-Covid. Anche la **supervisione del personale** potrebbe essere comune alle diverse aree di lavoro

*\_ primo step 31.12.2021 e successive annualità*

- Costituzione di **Tavoli di Co-Progettazione interni all'ente** su diverse tematiche trasversali che, grazie ad un approccio preciso e circostanziato, prevedano ogni volta l'individuazione formale dei componenti referenti/responsabili per area, le voci di costo delle proposte da valutare ma anche il budget complessivo di medio e lungo periodo.

Il primo **Tavolo di co-progettazione** sul quale si propone di investire quanto prima è il **Tavolo "Parenting Support"** (Supporto alla genitorialità): nell'ottica delle tre P indicate da P. Milani (Prevenzione, Promozione, Protezione; cfr. P. Milani, Educazione e famiglie, Carocci, Roma, 2018) si intende lavorare in modo integrato tra le 3 aree per rilanciare il nuovo Centro Famiglie alla luce delle raccomandazioni della Regione Emilia Romagna e dei nuovi bisogni del territorio

*\_ primo appuntamento: 14.09.2021*

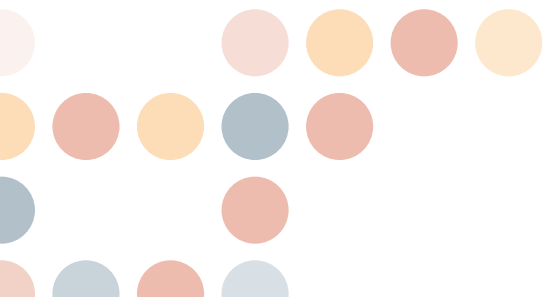
*\_ entro il 31.12.2021 e successive annualità*

- **Formazione per coordinatori/responsabili sul tema della valutazione dei servizi** e per l'individuazione di indicatori quali-quantitativi per la misurazione dei risultati

*\_entro il 30.06.2022*

## 6. Dialogo e collaborazione tra ASBR e Associazione Progettinfa

- Definizione degli ambiti di collaborazione tra Azienda e Progettinfa: promozione dei servizi, ricerca, accoglienza delegazioni estere, accoglienza visitatori italiani, attività a mercato, etc. La collaborazione si innesca anche nella valutazione di una possibile futura trasforma-



zione di Progettinfanzia da Associazione di Comuni ad altro soggetto gestore (Fondazione, Associazione dedicata ad altri servizi oltre l'ambito educativo, Centro Studi e Ricerca, etc.)

*\_1° incontro di confronto: 27 luglio 2021*

*\_ 2° incontro di confronto: 6 settembre 2021*

*\_ ulteriori incontri da calendarizzare*

- Definire gli aspetti gestionali della collaborazione: aspetti di budgeting, aspetti di personale, etc.

*\_entro il 31.12.2021*

## STEP di VERIFICA

CDA /Direzione/Gruppi di lavoro ASBR



## STEP di VERIFICA

con la Giunta dell'Unione

