

Master in analisi delle politiche pubbliche

COREP Corso Trento 13, 10128 Torino – Tel. 011.197 03 730 – fax 011.564 51 10
E-mail: mapp@corep.it

7^a edizione: 2005-2006

Tesi di Master

Stefania Boccaccio

Un progetto di gestione per gli asili nido **Quali difficoltà nella progettazione**

Sottoposta a:

Dott. Marco Musso
Regione Piemonte- Direzione politiche sociali
Corso Stati Uniti, 1- Torino

Tutor interno:

Maria Franca Norese
Valentina Torta

Torino, gennaio 2007

Indice

Sintesi		pag. 2
Obiettivi della ricerca		pag. 4
Capitolo 1	Gli attori coinvolti nella definizione del bando	pag. 6
	La Regione Piemonte	
	Enti locali e soggetti privati	
	<i>Figura 1 - Bando: prima fase della definizione di una progettazione</i>	pag. 7
Capitolo 2	Gli attori coinvolti nella redazione del progetto gestionale	pag. 8
2.1	Le interviste	pag. 9
	<i>Scheda elementi per analisi modello di gestione intervista</i>	pag. 10
	Definizione dei soggetti intervistati	
	<i>Figura 2 - Soggetti intervistati in merito al tema gestione</i>	pag. 11
	Modalità di svolgimento delle interviste	
Capitolo 3	La strutturazione delle interviste secondo l'impostazione del metodo MACRAME'	pag. 14
Capitolo 4	Le questioni aperte oggetto di riflessione relative alla progettazione gestionale di un asilo nido	pag. 15
4.1	Il progetto gestionale di un asilo nido	pag. 16
	<i>Figura 3 - I soggetti che progettano la gestione dei servizi</i>	pag. 16
	Le difficoltà del primo anno di gestione	
	<i>Figura 4 - Nodi e Realizzazioni nella definizione di un progetto gestionale</i>	pag. 18
	Approfondimenti e proposte operative	
4.2	Analisi della domanda e del territorio	pag. 20
	<i>Figura 5 - Elementi che dovrebbero essere presenti nell'analisi del territorio</i>	pag. 21
	Approfondimenti e proposte operative	
4.3	Dimensione organizzativa	pag. 23
	<i>Figura 6 - Difficoltà organizzative: la flessibilità del lavoro e degli orari</i>	pag. 24
	Approfondimenti e proposte operative	
4.4	La gestione economica	pag. 26
	Approfondimenti e proposte operative	
Conclusioni		pag. 29
Allegati		pag. 30

Sintesi

Il **problema** che mi è stato proposto riguarda le **diverse tipologie di gestione** che possono assumere gli **asili nido**, il tema risulta molto vasto e dunque ho deciso di considerare in primo luogo alcuni casi e **progetti di gestione concreti**.

I progetti di gestione degli asili che ho considerato sono parte della documentazione che la Regione possiede in relazione al **bando regionale del 2003** per la costruzione e ristrutturazione di edifici finalizzato alla realizzazione di nuovi posti bambino e di nuovi micro nidi.

Questa prospettiva di analisi si è confermata come utile anche in relazione al fatto che per il nuovo **bando** sugli asili nido del **2006**, la Regione ha deciso di **valorizzare la progettazione gestionale** inserendola tra i criteri oggetto di valutazione nel bando. Dunque un'analisi su come si era progettato in passato e su alcune conseguenze possibili di una progettazione più o meno valida può risultare interessante; è utile sia ad avvalorare questa scelta del nuovo bando sia a identificare alcuni **aspetti** che rendono **efficace un progetto di gestione per una sua puntuale valutazione**.

Nei progetti di gestione che ho potuto considerare si fa riferimento alla tipologia di gestione che i soggetti intendono attuare al momento dell'avvio del servizio, ma dall'analisi è emerso che spesso queste ipotesi di gestione non derivano dalla concretezza o da approfondimenti sul territorio in cui inciderà il servizio.

Spesso i progetti sono superficiali, creati ad arte, ma senza legami con la realtà che considerano.

Il mio lavoro, a partire da queste prime impressioni, è proseguito nell'analisi dei progetti finanziati dal bando 2003, sempre soffermandomi sul progetto gestionale. Tenendo presente che nel bando considerato la progettazione era richiesta, ma non era oggetto di valutazione del progetto presentato.

Il materiale si è ulteriormente arricchito attraverso **le interviste** ad alcuni di questi **soggetti**, individuati tra coloro che, presi i finanziamenti nel 2003, sono riusciti ad **avviare il micro nido**. Le interviste hanno potuto evidenziare **le difficoltà** avute nel definire un progetto di gestione e i problemi concreti dell'avvio di un'attività di questo tipo **con e senza un approfondita progettazione** gestionale.

Tra le difficoltà emerse ho provato a costruire dei legami e delle scatole che le contenessero sotto una sola definizione: **un'etichetta**. Il **metodo** che ho utilizzato per collegare tra loro le diverse problematiche ed etichettarle è stato un metodo di analisi delle interviste in ambiti poco strutturati e in cui intervengono attori diversi: il metodo **MACRAME'** (**M**ultiple **A**ctor **R**epresent**A**tion **M**od**E**lling)

Ho sintetizzato le interviste e ho raccolto temi e questioni che si ripetevano. Inoltre ho potuto aggiungere un'intervista ad un responsabile dei servizi per la prima infanzia per il comune di Torino che ha approfondito e chiarito il ruolo dell'Ente pubblico nell'ambito di questi servizi.

Ho evidenziato quindi **quattro tematiche** rilevanti su cui ho lavorato provando a **schematizzarle** e a identificare **approfondimenti e ipotesi di soluzione** emersi dalle interviste e dai colloqui non strutturati avuti in ambito regionale con il Dottor Musso.

I quattro temi individuati sono

1 - il **progetto gestionale** e i **nodi** nella sua definizione e nella **capacità di prevedere** al suo interno le **variabili** che caratterizzano questa tipologia di servizi. I costi della sua realizzazione e le realizzazioni emerse dalle interviste a coloro che su questo aspetto hanno investito tempo e personale. Ho cercato anche di individuare alcune possibilità di progettare a costi accettabili, o comunque di evidenziare che un costo preventivo ne evita uno ancora maggiore per l'apertura di un servizio su un territorio non adatto o con poco o troppo personale.

2 - l'analisi della domanda e del territorio è una parte del progetto di gestione che risulta fondamentale per tutti coloro che si sono espressi su questo punto, si evidenziano casi in cui questa analisi assente crea problemi di gestione che inducono una eccessiva flessibilità contro la qualità del servizio. Soprattutto per i privati e per i territori in cui non c'è un forte sviluppo demografico questa analisi andrebbe approfondita per poter realizzare un servizio davvero utile e che abbia margini di sopravvivenza. Si evidenzia inoltre come **in questo senso** sarebbe utile fin dal bando una collaborazione **tra privato e pubblico**.

3 - la dimensione organizzativa si riferisce in particolare alla **gestione del personale** che in questi servizi risulta molto complessa, per gli interventi legislativi che impongono un rapporto tra i bambini presenti e il personale, da molti considerato difficile da rispettare. Nel privato il ricorso ad una estrema **flessibilità** è abbastanza nella norma, ma spesso le difficoltà derivano da poca attenzione alle molte variabili tipiche del servizio: bambini ammalati, assenti per diversi motivi e impossibilità di ricollocare il personale per tempi brevi. In altri casi derivano dalla domanda scarsa del territorio non considerata. Solo nel pubblico il rispettare il rapporto bambini-personale appare come un indice di qualità e non crea difficoltà in quanto il personale è comunque assunto a tempo indeterminato e la spesa eccessiva può essere a carico della fiscalità generale.

4 - la gestione economica è il quarto tema complesso e delicato che richiederebbe una precisa pianificazione almeno sul primo triennio di apertura del servizio. Anche in questo caso si evidenzia la **diversità tra pubblico e privato nelle rette** definite in base a criteri diversi e nella forte flessibilità del privato per riuscire a proseguire un'attività altrimenti in perdita. Ho provato ad analizzare anche le **tipologie di sostegno alla gestione** e qui si evidenzia la necessità di un maggiore investimento in questo senso sia attraverso bandi specifici sia definendo i servizi di qualità che devono essere sostenuti in quanto di pubblica utilità pur se a gestione privata. Emerge anche l'utilità se si parla di **qualità del servizio** di definire una **legislazione regionale unica** su questo tema per ora definito da singoli interventi legislativi, che precisi le caratteristiche di un servizio di qualità in modo da non creare sbilanciamenti sul territorio regionale.

Le parti conclusive di ciascuno dei **quattro paragrafi** identificano alcune **proposte e approfondimenti** sul tema che potrebbero avere ulteriore sviluppo, il **tema** resta dunque **aperto, ma** si possono tra le identificare **proposte** alcune indicazioni **utili alla Regione** ed **altre** che possono essere considerate da **Enti locali o privati** che intendono rispondere ad un bando regionale su questi temi o aprire un asilo nido per propria iniziativa.

Obiettivi della ricerca

La Direzione politiche sociali della **Regione Piemonte** ha avviato negli ultimi anni **due bandi** per il sostegno alla **costruzione e ristrutturazione di micronidi** sul territorio piemontese in funzione di aumentare i posti disponibili per una domanda relativa a questi servizi per l'infanzia sempre in crescita.

I bandi hanno dato l'input alla creazione di nuove strutture per l'infanzia che però incontrano, soprattutto nella fase di inizio di attività, numerose difficoltà economiche. La Regione ha finanziato sia il pubblico che il privato e, in entrambi i casi, **si rileva una carenza nella progettazione gestionale** che risulta evidente al momento dell'apertura dei servizi agli utenti, con disavanzi elevati almeno nei primi due anni di avvio dell'attività e una complessità gestionale del personale e delle strutture che richiede preparazione e un'organizzazione spesso non preventivati al momento della stesura del progetto.

I servizi gestiti dal pubblico ammortizzano i costi attraverso la fiscalità generale e non derivano le loro entrate dalle sole rette dei singoli iscritti, la gestione privata, nel caso in cui si ritrovi un passivo rilevante, può rivalersi, quando possibile, sugli attivi di altri servizi che ha in gestione, aumentare le rette o cercare la collaborazione con il pubblico.

Nel bando regionale 2006 sul sostegno agli asili nido piemontesi si è voluto insistere maggiormente sulla progettazione gestionale di questi servizi proprio per ovviare a queste carenze, nonostante il bando sia nuovamente centrato sul sostegno alla costruzione e ristrutturazione di edifici per la creazione di nuovi posti per l'infanzia.

La Regione annualmente distribuisce un fondo finalizzato al sostegno alla gestione e le singole province si occupano di sostenere la gestione dei servizi attivati sui territori di loro competenza, ma il fondo ammonta allo stesso valore da diverso tempo (2001) e la concessione di un finanziamento non è collegata a particolari criteri, ma viene proposta una piccola somma a chiunque faccia domanda.

Gli attori coinvolti nella questione relativa alla gestione di questi servizi sono molti e hanno ruoli e competenze diverse, e intervengono anche in fasi diverse della gestione più operativa dei servizi.

Il progetto gestionale è un elemento che la Regione Piemonte ritiene utile, per coloro che decidono di investire su un servizio per la prima infanzia.

L'obiettivo di questa ricerca è approfondire secondo quali modalità la costruzione di un progetto gestionale risulta di effettiva utilità, quali i nodi che la progettazione deve affrontare e come la Regione e in generale i soggetti coinvolti nei bandi sui servizi per la prima infanzia possono collaborare e indicarsi a vicenda percorsi di progettazione efficaci.

Attraverso l'**analisi** dei **progetti** pervenuti in Regione e alcune **interviste** ho provato ad approfondire diversi aspetti relativi alla gestione, riferendomi al **bando 2003**. Ho analizzando i progetti relativi a questo bando e intervistato soggetti che hanno realizzato un micronido rispondendo allo stesso bando e ho cominciato ad **individuare aree problematiche o percepite come tali nella fase di progettazione per i**

soggetti privati e pubblici, la percezione data all'importanza del progetto gestionale e quali elementi possano ostacolare una progettazione puntuale. Attori diversi sono coinvolti nella fase progettuale e nella fase di effettiva gestione dei servizi con problematiche e relazioni attoriali diverse.

CAPITOLO 1- Gli attori coinvolti nella definizione del bando

L'analisi del problema relativo alla progettazione gestionale considera in primo luogo **gli attori che intervengono nel momento in cui si pensa e si scrive un bando regionale** per l'apertura di un asilo nido (Figura 1).

In questa prima fase esiste un coinvolgimento di diversi soggetti i quali hanno un ruolo nella efficiente futura gestione dei servizi per la prima infanzia, in quanto **si tratta di coloro che indirizzano il bando e i suoi obiettivi**, concretizzano questi obiettivi attraverso la **definizione di criteri** da rispettare e definiscono la rilevanza dei diversi aspetti attraverso l'attribuzione di **punteggi** ai criteri e dunque ai progetti dei soggetti che risponderanno al bando.

In questa fase si possono distinguere **due** gruppi di **attori**:

- 1- Attori che si occupano della **policy** e del raggiungimento di **obiettivi specifici** attraverso la definizione di un bando
- 2- Attori che **decidono di rispondere** a questo bando e iniziano una progettazione in questo senso

1- La regione ha un ruolo importante in quanto è proprio questo ente che imposta il bando e ne definisce gli obiettivi in relazione alle linee politiche delineate dall'**assessore** di riferimento e dunque dalla policy prevista.

La regione renderà espliciti **gli obiettivi politici** che si vogliono raggiungere, in questo caso nell'ambito dei servizi alla prima infanzia.

L'obiettivo esplicitato negli ultimi bandi riguarda l'aumento dei servizi e dei posti disponibili sul territorio regionale per i bambini di età compresa tra 0 e tre anni. Negli ultimi due bandi si sono agevolate le costruzioni e ristrutturazioni di strutture esistenti in funzione della creazione di micronidi (asili nido che hanno una capienza massima di 24 bambini).

Se analizziamo in particolare **i bandi in relazione ai criteri relativi alla progettazione gestionale** si evidenzia che: era **richiesto un progetto di gestione** di questi servizi nei bandi 2003 e 2004, ma **senza attribuire a questo aspetto una valutazione**.

Nei futuri bandi attribuire una valutazione alla progettazione gestionale significa dare maggior valore a questo aspetto; questa scelta deriva dall'aver riscontrato particolari difficoltà dei soggetti coinvolti nei bandi precedenti in questa fase dell'attività che richiede una loro applicazione nel prevedere le possibili difficoltà, per una maggiore efficienza del servizio.

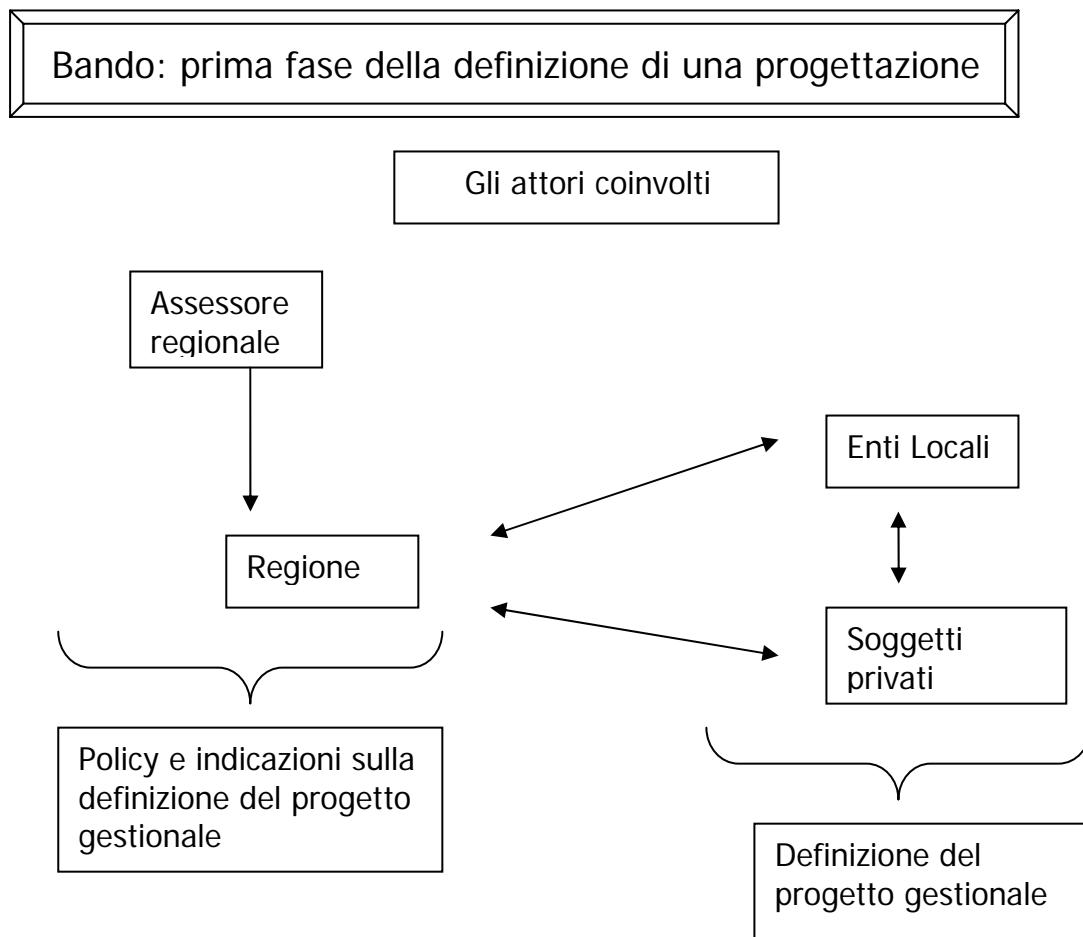
Il richiedere un progetto gestionale significa anche definirlo e specificare in che termini lo si richiede, con che approfondimento, quali elementi deve contenere per ottenere una buona valutazione e per essere utile a coloro che lo appronteranno in occasione del bando, su questi aspetti ritornerò in seguito.

2- Gli Enti locali e tipologie diverse di **soggetti privati** sono i **destinatari generici cui si rivolge il bando**, coloro che potranno rispondervi, coloro che dovranno valutare se sul loro territorio sia necessaria questa tipologia di servizio, se come privati sia possibile e

sostenibile l'apertura di questo servizio, oltre a tutta la progettazione più tecnica relativa ad una costruzione o ristrutturazione edilizia.

Gli **Enti locali e i soggetti privati** già in questa prima fase dovrebbero essere in **relazione** tra loro, in quanto i soggetti privati potranno richiedere un sostegno all'ente locale per l'apertura di un servizio comunque di pubblica utilità, **sostegno** di tipologia diversa: economico, progettuale. Potrebbe essere il soggetto privato una spinta all'amministrazione pubblica per una **collaborazione** relativa ad un servizio davvero utile e per il soggetto privato l'ente pubblico può essere una fonte di informazioni sul territorio che permette di evidenziare o meno l'effettiva utilità del servizio. L'ente locale inoltre già in questa fase dovrà **progettare come gestirà** questo servizio rapportandosi con eventuali soggetti gestori privati presenti sul territorio e evidenziando rischi e opportunità di una **gestione diretta o meno del servizio**.

Figura1



CAPITOLO 2- Gli attori coinvolti nella redazione del progetto gestionale

L'analisi prosegue considerando **gli attori che hanno risposto al bando** della Regione Piemonte sui micronidi per il **2003** e che si sono **occupati** dunque **direttamente della definizione di un progetto gestionale** per i servizi intendono realizzare.

Ho scelto di approfondire l'analisi a partire dal bando 2003 in quanto rispetto a questo bando è trascorso un tempo sufficiente perché alcune delle attività finanziate si siano avviate, circa 12 micronidi, e perché era disponibile tutto il materiale relativo a ciascun soggetto finanziato.

Ho letto e analizzato in relazione al tema gestione i progetti gestionali pervenuti e finanziati relativi al bando 2003. **Questo bando richiedeva una rapida progettazione** che **non** sarebbe comunque stata **oggetto di valutazione**, ma è stato **utile comparare le diverse modalità e le diverse tipologie di progettazione e rilevare** alcune **costanti** e alcuni **nodi** comuni ai diversi soggetti

- la **progettazione** sulla futura gestione può risultare maggiormente **approfondita** specie se si tratta di progetti presentati da comuni di grandi dimensioni
- la progettazione spesso risulta **non aderente al contesto** in cui si è deciso di aprire il servizio, ma generica e superficiale e dunque inutile in funzione organizzativa
- la progettazione in alcuni casi è invece **inesistente**

Ho **approfondito questa prima e generica lettura dei progetti attraverso alcune interviste** a soggetti finanziati dallo stesso bando, ma che avevano avviato l'attività.

2.1 Le interviste

I **dati** raccolti attraverso le interviste riguardano:

- **tipo di gestione attuata** dal soggetto intervistato in relazione con il progetto di gestione che si era definito nella risposta al bando del 2003; ho cercato di cogliere le **differenze tra progetto astratto e concretezza della gestione attuale**
- opinione relativa al **come era stato affrontato nel bando il tema della gestione** futura del servizio (se qualcuno in particolare se ne fosse occupato, se esisteva una progettazione scritta, secondo quali criteri si era progettato ...)
- un **bando con una richiesta di maggiore approfondimento relativo all'aspetto gestionale li avrebbe aiutati** a immaginarsi il futuro del servizio nel momento della effettiva apertura dell'asilo o avrebbe creato ulteriori difficoltà
- **bilancio economico** dell'anno di attività commentato

Di seguito è riportata la *"Scheda elementi per analisi modello di gestione intervista"* ricevuta dagli intervistati.

Scheda degli elementi utili per l'analisi del modello di gestione

Bando e progetto educativo

- Come si è sviluppato il progetto educativo (c'era già ai tempi del bando, si è pensato in seguito, lo ha pensato chi ha avuto in gestione il servizio...)
- Le indicazioni contenute nel progetto presentato in risposta al bando e legate al progetto educativo sono state rispettate o il progetto è cambiato, si è ampliato in seguito

Bando e gestione

- Che tipo di gestione del servizio si è scelta e perché si è optato per quella gestione, quali sono i pro e i contro sperimentati...(in economia, esternalizzato, misto...)
- Era la gestione già definita nel bando? O comunque quando si è progettato in merito al bando si era già pensata la successiva gestione e organizzazione economica?
- In generale come funziona la gestione economica?

Ricavi derivanti da rette e contributi

RICA VI	2003/2004	2004/2005
Tempo pieno		
Part time		
TOTALE RETTE		
Contributo regionale		
TOTALE COMPLESSIVO		

Rette

	Minima mensile	Massima mensile
Retta tempo pieno		
Retta part time		
Servizi ulteriori		
Retta Pre nido		
Retta Post nido		

Costi

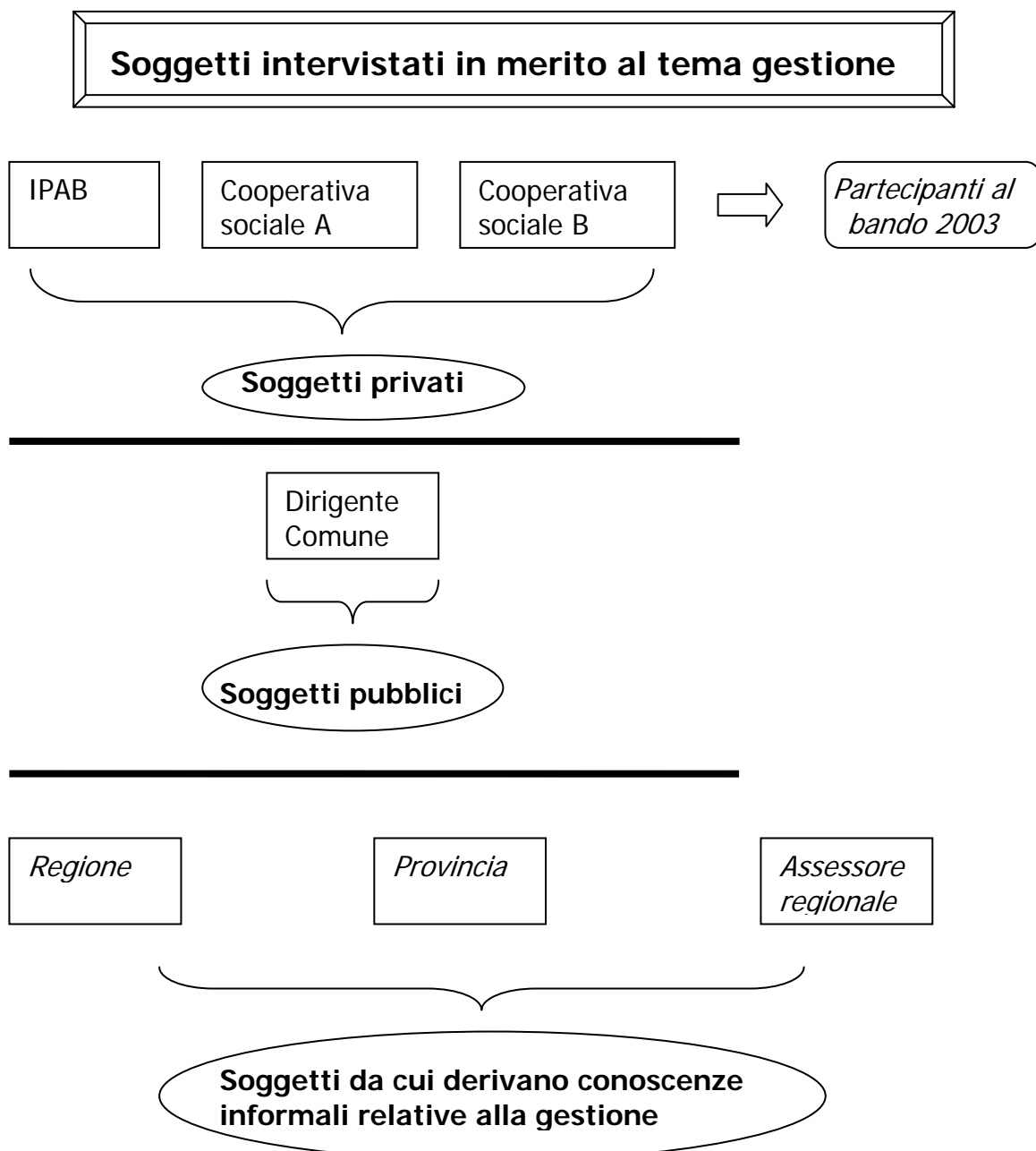
COSTI	TEMPO PIENO	PART TIME	TOTALE
Personale direttivo e educativo			
Personale ausiliario			
Personale servizio mensa			
Vitto			
Riscaldamento			
Manutenzione rinnovo arredi e attrezzature			
Ammortamenti			
TOTALE			

Definizione dei soggetti intervistati

Ho provato ad individuare realtà che fossero **rappresentative di modalità di gestione diverse tra loro** e che fossero disponibili a concedermi un'intervista sulla loro tipologia di gestione del servizio anche in merito a dati economici e di bilancio, in questa fase sono state molto utili le indicazioni del Dottor Musso che conosceva le realtà che avrei potuto intervistare, le differenze tipologiche utili per un'analisi non superficiale e ha sondato le disponibilità dei diversi soggetti a partecipare a questo lavoro.

Nella *Figura 2* ho identificato **i soggetti intervistati** e **i soggetti da cui si sono ricavate informazioni secondo modalità meno formali**.

Figura 2



I soggetti intervistati sono stati identificati **tra coloro che sono stati finanziati dal bando regionale 2003**, per ottenere maggiore disponibilità all'intervista. Quindi ho considerato **coloro che**, presi i finanziamenti del 2003, **avevano già avviato l'attività da almeno un anno**. In totale i soggetti con queste caratteristiche erano 12, sono stati scelti tra questi 12 tre soggetti da intervistare.

Ho adottato come classificazione per identificare tipologie diverse di soggetti intervistabili la classificazione presente nel **bando** regionale per gli asili nido del **2003** che identificava come **possibili soggetti titolari di gestione** e finanziabili:

Enti pubblici

Ipab

Cooperative sociali

Dunque ho potuto distinguere in relazione alla **gestione del servizio**:

la **gestione diretta/indiretta** da parte **di un ente pubblico** dei servizi per la prima infanzia

la **gestione da parte di un ente senza fini di lucro**

la **gestione di una cooperativa sociale**

Rispetto ai **comuni** si rileva la **difficoltà ad ottenere la disponibilità all'intervista** anche per comuni il cui servizio è stato finanziato dal bando 2003, forse per il timore di controllo da parte della Regione. Infine si è reso disponibile il comune di Torino ma attraverso un responsabile dei servizi, dunque una figura non direttamente responsabile di un servizio singolo.

Per la Regione e la Provincia si sono raccolte molte informazioni attraverso dirigenti disponibili, ma in entrambi i casi il corsivo nella figura indica che non siamo in presenza di interviste strutturate, ma di informazioni raccolte durante il lavoro secondo tempi e modalità in parte formali, ma soprattutto molto informali.

Rispetto all'assessore si sono raccolte informazioni relative all'ambito gestionale durante un incontro di presentazione e approfondimento sul nuovo bando degli asili nido per il 2006, è in corsivo nella figura perché anche in questo caso non siamo in presenza di un'intervista, ma comunque all'interno di una riunione strutturata, in cui emergono indicazioni utili in merito alla policy relativa a questo argomento e in particolare sul tema gestione.

L'IPAB individuata è collocata in provincia di Novara.

Una cooperativa sociale è situata in provincia di Torino, all'interno di una comunità montana, la seconda si trova nella provincia di Domodossola.

Il bando riguardava l'intero territorio regionale e le interviste sono localizzate in diverse province piemontesi.

Il numero **intervistati** è dunque di **tre soggetti direttamente gestori di servizio e un responsabile a livello comunale di questa stessa tipologia di servizi.**

Modalità di svolgimento delle interviste

Le modalità di **intervista hanno di volta in volta coinvolto un numero di intervistatori e intervistati variabile**, si è potuto osservare una maggiore disponibilità al dialogo nel momento in cui l'intervista si è svolta tra due soli soggetti: intervistato e intervistatore, in altri casi il numero degli intervistatori ha superato il numero degli intervistati o comunque gli intervistati erano anche più di tre, rendendo complessa, in seguito, la sintesi dei dati raccolti, a volte contraddittori.

Le interviste hanno comunque coinvolto **due intervistatori stabili**.

Gli **intervistati sono stati contattati** via telefono dal dirigente della Regione che, verificata in modo informale la loro disponibilità, ha inviato una **lettera formale** della Regione Piemonte in cui si chiedeva la disponibilità all'intervista, si confermava la data e l'ora definita via telefono e si allegava uno **schema di intervista** composto da una serie di domande e da una tabella che in modo semplice identificava le informazioni di bilancio richieste.

Per il comune di Torino i contatti sono stati meno formali: una telefonata del dirigente della Regione per verificare la disponibilità all'intervista, definizione di alcune tra le domande che sarebbero state poste al soggetto intervistato, ma non si è consegnata prima dell'intervista una scaletta o una lettera formale.

Io ho approntato per questa intervista una scaletta, in parte diversa dalle altre tre, che considerasse la modalità di gestione diretta da parte di un ente locale e che si concentrasse sull'esperienza del dirigente, sulle sue opinioni personali in merito alle modalità di gestione esistenti, ai nodi e alle realizzazioni, alle prospettive future.

Le interviste sono state comunque **interviste guidate e** avevano tutte **una scaletta** precisa condivisa dagli intervistatori inoltre, per ogni intervista, ho aggiunto **alcune domande relative al diverso grado di progettazione** dei soggetti, derivato da una lettura delle risposte al bando 2003.

Si sono raccolte inoltre tutte le perplessità, i dubbi, le proteste dei soggetti in merito al bando, alla posizione della Regione, alle difficoltà di gestione di un servizio di questo tipo, si è dato spazio alle opinioni espresse spontaneamente dai soggetti.

CAPITOLO 3- La strutturazione delle interviste secondo l'impostazione del metodo MACRAME'

Terminata ogni intervista ho **trascritto i dati raccolti**, le risposte alle domande previste in scaletta e le opinioni spontaneamente espresse dagli intervistati, seguendo il più possibile l'ordine dello schema proposto.

Ho **realizzato un testo non strutturato** che riporta le opinioni degli intervistati (vedi allegati)

I testi non strutturati sono poi stati ordinati secondo l'impostazione del metodo MACRAME' (**Multiple ACTor RepresentAtion ModElling**), un metodo utile nel caso di **problemi poco o per nulla strutturati** e in **contesti organizzativi caratterizzati da una molteplicità di soggetti coinvolti**.

I soggetti sono considerati quali **depositari** di elementi di **conoscenza**, essenziali per la **definizione del problema** e centrali per la **strutturazione di un modello operativo orientato ad affrontare il problema in esame**.

La **strutturazione** delle interviste si è composta di diverse fasi:

- ho scomposti i testi per individuare alcuni argomenti o **temi ricorrenti**
- ho **etichettato** tra questi argomenti quelli più rilevanti
- ho **sintetizzato** il testo delle interviste in relazione a ciascun tema anche attraverso l'uso di tabelle e rappresentazioni grafiche
- al termine di ogni tematica individuata ho **tracciato alcune idee operative** per agire sul problema evidenziato, ho riportato alcune **strategie** già espresse dai soggetti intervistati e altre derivate dalla riflessione sul tema che hanno suscitato le interviste

CAPITOLO 4- Le questioni aperte oggetto di riflessione relative alla progettazione gestionale

Dalla strutturazione delle interviste sono derivate le **4 questioni oggetto di riflessione** strutturate nei successivi paragrafi.

1- Il progetto gestionale di un asilo nido

2- Analisi della domanda e del territorio

3-Dimensione organizzativa

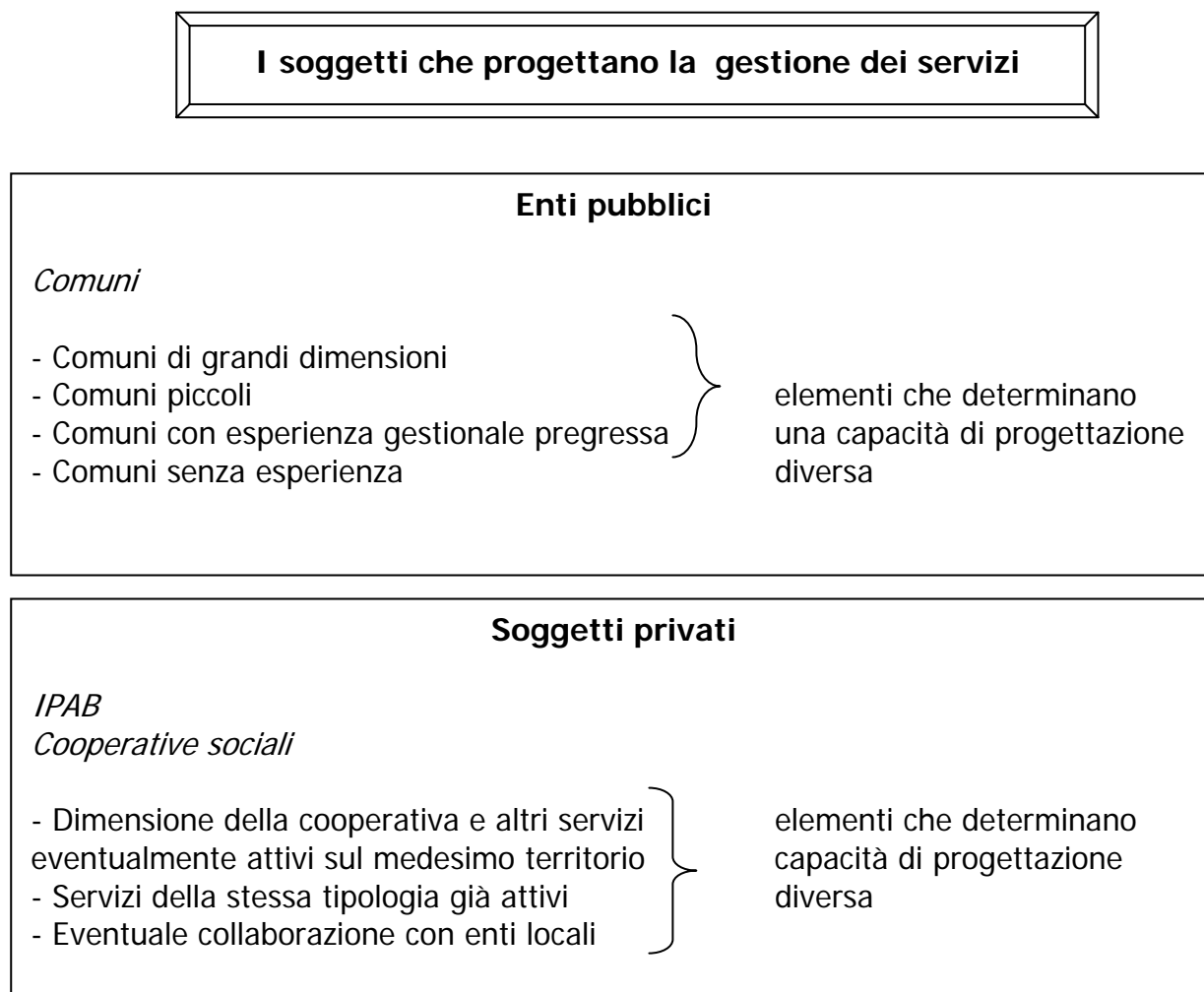
4- La gestione economica

La strutturazione di questi temi segue in ogni paragrafo lo schema seguente:

- **I 4 temi** che strutturando le interviste sono stati **etichettati come rilevanti**, le questioni emerse come più importanti e complesse da affrontare nell'ambito di una progettazione gestionale
- **schematizzazioni grafiche** dei **problemi** e delle **strutture attoriali**
- **approfondimenti** che si potrebbero avviare o **proposte operative** su ciascun tema affrontato

4.1 Il Progetto gestionale di un asilo nido

Figura 3



L'importanza della **progettazione** della **gestione** organizzativa emerge da tutte le interviste ai soggetti privati, ma è evidente che questa progettazione **richiede l'impegno di risorse** che, in un caso si risolve con uno stage e dunque gratuitamente, nell'altro non emerge un'attenzione concreta a questo aspetto, nonostante lo si ritenga rilevante. Nel primo caso colei che si è occupata della stesura della progettazione del servizio ha mantenuto poi questa funzione organizzativa all'apertura del servizio stesso. Nel terzo caso la cooperativa ha analizzato il territorio e era consapevole fin dall'inizio della domanda non elevata in relazione a questa tipologia di servizio, ma è solo dopo l'apertura che i nodi e le difficoltà gestionali diventano evidenti e richiedono un impegno progettuale più specifico.

Nel caso del pubblico la **progettazione gestionale** appare molto **sviluppata** e dettagliata nel caso di **comuni di grandi dimensioni** e con esperienze pregresse nel settore, **in altri casi** anche nell'ente pubblico non c'è particolare attenzione a questo aspetto e il tutto si risolve nell'eventuale futuro **affidamento ad una cooperativa sociale**; nel caso di affidamenti a cooperative sociali emergono dall'intervista tutta una serie di diverse e comunque prevedibili difficoltà gestionali che però non sono evidenziate nelle risposte al bando.

Alcune tra queste **problematiche** riguardano la possibilità, nonostante l'affidamento ad altri del servizio, di mantenere un **controllo** sulle attività, sull'organizzazione con l'attenzione dell'ente pubblico alla **qualità** del servizio.

Le difficoltà del primo anno di gestione

Un elemento di particolare **complessità** appare la **gestione del primo anno**, una fase più complessa per i nidi privati ma anche per quelli pubblici: richiederebbe una **progettazione specifica** in quanto il servizio necessita di attività particolari e diverse dalle fasi successive

- una pubblicizzazione sul territorio,
- una programmazione dei tempi precisa che permetta un'apertura puntuale
- un'organizzazione relativa al personale

E' necessario, soprattutto all'inizio, che l'asilo sia frequentato da tutti i bambini che può accogliere in quanto, in questa fase, le spese da sostenere sono maggiori. Nelle interviste emerge solo in parte l'attenzione a questa prima fase che richiede una specifica attenzione organizzativa; in un caso si rileva l'importanza e la complessità di questa fase a posteriori, dopo l'apertura del servizio, in funzione di difficoltà impreviste che stimolano modalità diverse e innovative di gestire la forte flessibilità richiesta.

Figura 4

I nodi che insorgono nel momento in cui si tenta una progettazione e che si rilevano nei progetti dei soggetti intervistati e i percorsi che hanno aiutato a superare alcune di queste difficoltà

NODI della progettazione

Imprevisti, impressione dell'impossibilità di prevedere che cosa accadrà, troppe variabili

Percezione in astratto dell'importanza di progettare

Progettazione astratta rispetto al contesto reale

Non si percepiscono le difficoltà di gestione dei primi anni

Poca conoscenza delle effettive difficoltà dell'apertura di questa

Poco interesse per tempi e impegno economico rispetto ad un servizio che non si sa se effettivamente aprirà

Non progettazione ma gestione affidata in toto ad una cooperativa sociale senza interessarsi alle eventuali difficoltà o alla qualità del servizio

REALIZZAZIONI progettuali

Progettazione sui tre anni dopo l'apertura

Progettazione dettagliata grazie a stage dedicato a questo aspetto svolto prima dell'apertura del nido

Previsioni delle difficoltà del primo anno e tentativi di organizzarsi in funzione di queste difficoltà

Riorganizzazione del servizio post apertura, ma con impegno progettuale innovativo

Selezione della cooperativa a cui sarà affidato il servizio sulla base di determinati criteri

Definizione di modalità di controllo sul servizio affidato in gestione

Approfondimenti e proposte operative

- La **richiesta nel bando di una progettazione gestionale più approfondita e oggetto di valutazione** potrebbe spingere i servizi che non progettano a sperimentarsi in questo ambito, certo dalle interviste risulta evidente che una progettazione richiede un **investimento** in termini di personale in questo senso e dunque una spesa da sostenere in più per coloro che vi investono, in una fase in cui non sanno se in seguito il loro progetto sarà comunque finanziato. Questo sforzo andrebbe in qualche modo riconosciuto dalla Regione.
- La definizione nel bando in termini espliciti e chiari degli elementi di conoscenza richiesti per una progettazione valida, potrebbero ovviare ad una progettazione generica e astratta rispetto al contesto, poco utile al momento dell'avvio dell'attività
- **Il bando potrebbe prevedere un sostegno alla gestione** per i primi due anni di attività, quelli valutati come più difficili, in funzione delle condizioni di partenza differenti che caratterizzano i soggetti che rispondono al bando (vedi figura 3)
- **L'ente pubblico potrebbe individuare in partenza alcune caratteristiche proprie dei soggetti che potranno gestire il servizio**, fornendo indicazioni precise sulla gestione per mantenere un **controllo sulla qualità**. Alcune esperienze in merito riguardano comuni con molti servizi per l'infanzia gestiti direttamente e un numero ridotto di servizi della stessa tipologia dati in appalto a cooperative sociali: si è mantenuto lo stesso regolamento per tutti i servizi, li si è solo integrati in una rete che li comprende tutti nonostante la diversa gestione, in questo modo il comune si fa garante della qualità anche di servizi che non controlla direttamente.

L'ente pubblico, in quanto garante della qualità, dovrebbe ricercare la **collaborazione con i privati** che decidono di attivare un asilo nido sul territorio per sostenere un servizio che ha comunque caratteristiche pubbliche, che è di sostegno alle famiglie del territorio, ma che spesso rischia di perdere la sua natura educativa, in quanto una gestione privata deve necessariamente puntare sulla flessibilità.

Il comune dovrebbe garantire a tutti i bambini la possibilità di usufruire di un servizio educativo e non solo che le famiglie abbiano un luogo in cui lasciare i bambini in caso di necessità.

Una collaborazione economica tra enti pubblici e privati è **una modalità dell'ente pubblico di garantirsi una possibilità di controllo sul servizio**.

4.2 Analisi della domanda e del territorio

L'analisi della domanda è un elemento importante della progettazione gestionale e va considerato secondo diversi punti di vista e dati di diversa natura.

L'analisi del territorio in cui si aprirà il servizio risulta importante sia per il pubblico che per il privato.

Nel caso del pubblico l'apertura del servizio deriva spesso da una richiesta del territorio, da una domanda inevasa di questa tipologia di servizi.

Nel caso di soggetti privati **l'analisi della domanda** e offerta relativa al servizio risulta di particolare utilità in quanto siamo in presenza di **un'attività che dovrà risultare remunerativa per coloro che vi investono**.

Le analisi della domanda e del territorio osservate in relazione al **bando 2003** presentano alcuni dati che ritengo rilevanti per la completezza di questo tipo di analisi, ma che non sempre risultano presenti e completi.

- Esplicitazione dei **comuni che potranno usufruire del servizio** dunque il comune in cui sarà realizzato l'asilo nido e i comuni del circondario che non presentano servizi di questa tipologia.
- **Dati demografici** dei bambini residenti nei comuni interessati con età compresa tra gli 0 e i 2 anni.
- Eventuali **altri servizi dello stesso tipo presenti sul territorio** con la **capienza** di questi asili nido le **liste d'attesa** che presentano.

In **un caso** particolare **l'analisi** appare molto approfondita e **si sviluppa attraverso molte interviste ai genitori dei bambini del territorio** che potrebbero usufruire del servizio. Si sono rivolte domande relative alle caratteristiche di un servizio che per loro sarebbe stato di effettiva utilità. Si è dovuto dunque mappare il territorio verificando il numero delle famiglie presenti e interessate al servizio, la loro modalità di gestione dei bambini in relazione agli orari di lavoro.

In un altro caso il micronido era preceduto, nella stessa collocazione e gestione, da un centro di custodia oraria e dunque le analisi territoriali derivano da un'esperienza diretta delle richieste in merito a questo servizio, un nodo che emerge è però la difficoltà nel far percepire la differenza nell'impostazione pedagogica tra un asilo nido e un baby parking e le conseguenze organizzative che ne derivano.

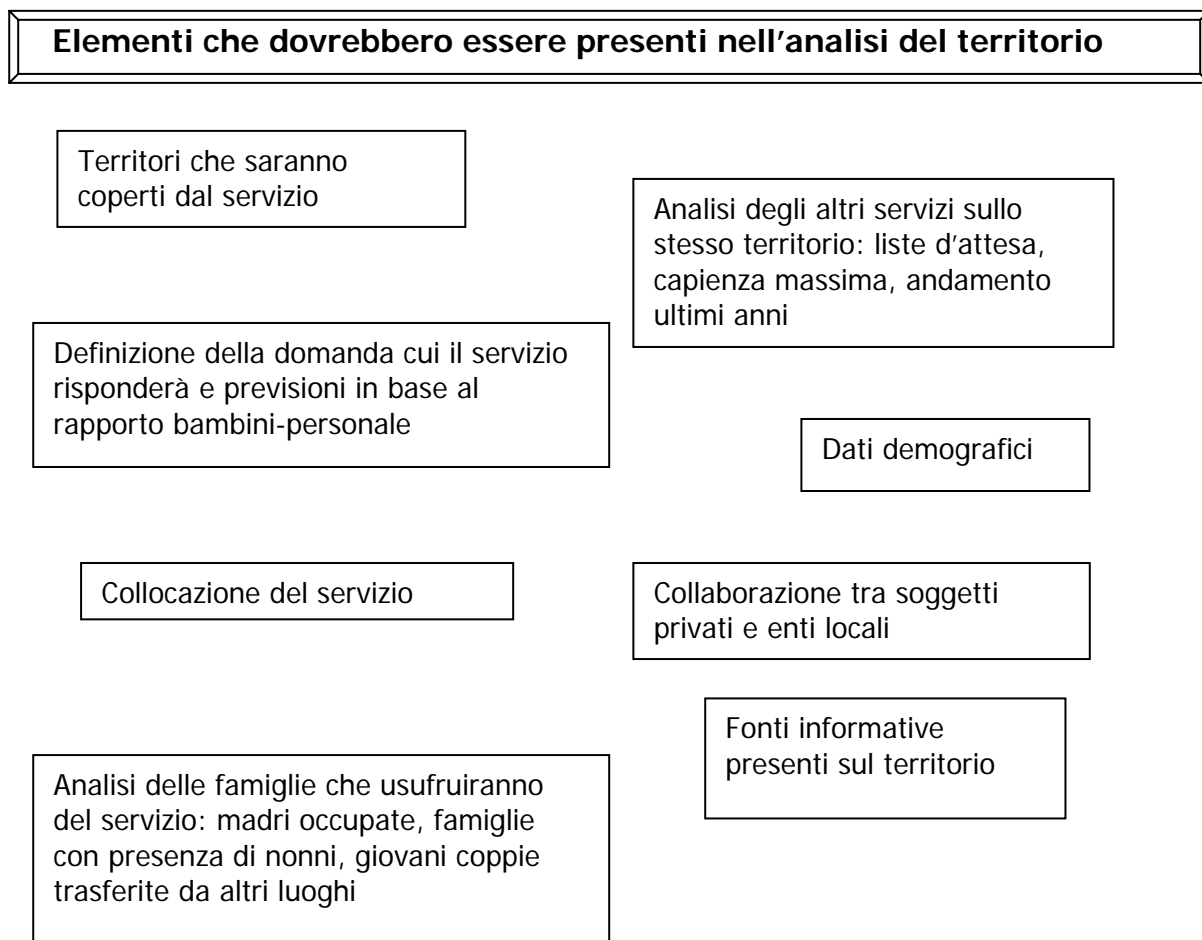
Emerge dalle interviste e dall'analisi dei progetti che la presenza del soggetto che aprirà il nido sul territorio nella gestione di altri servizi di tipo sociale, agevola la dimensione di analisi e la rende più completa e più legata alla realtà del contesto.

Nei territori in cui la domanda è davvero molto forte si percepisce semplicemente dalle liste d'attesa degli altri servizi attivi e che insistono sullo stesso territorio o dai dati demografici e non sono necessari approfondimenti, ma **nel caso in cui la domanda sia scarsa allora questo tema va approfondito in funzione di una efficiente gestione futura del servizio**.

Tra gli **elementi che si ricavano dall'analisi della domanda** si può ottenere una **previsione del rapporto bambini-personale corretto**. Questo rapporto è definito per legge, ma essendo uno tra gli elementi che determinano una maggiore flessibilità è importante provare a prevedere quali rapporti si potranno verificare durante l'anno scolastico, considerando la domanda e le eventuali variabili che si possono verificare.

Dalle interviste emergono perplessità su come si possa rispettare la legge e programmare il lavoro del personale in quanto questo servizio ha spesso caratteristiche di estrema flessibilità.

Figura 5



Approfondimenti e proposte operative

- **Definire in modo specifico gli elementi richiesti per questa parte del bando**

- **Favorire la collaborazione tra enti locali e soggetti privati in questa fase di elaborazione del bando**

- **Approfondire il tema del rapporto bambini-personale anche in termini legislativi** provando a definire le difficoltà insite in queste norme, tenendo sempre presente però l'interesse fondamentale per la qualità del servizio, a cui tende la legislazione

- In alcuni casi si ovvia al rapporto rigido definito per legge prevedendo le assenze dei bambini secondo la media annuale del numero di presenze e rendendo possibile l'iscrizione per un numero superiore di bambini rispetto a quello consentito per legge. Prevedendo dunque una presenza sempre inferiore comunque al numero massimo previsto, ma potendo così coprire un numero maggiore di posti.

4.3 Dimensione organizzativa

La dimensione organizzativa rivela diversi aspetti problematici e dalle interviste derivano alcuni spunti di riflessione in merito al tema organizzazione che possono sintetizzarsi nella parola **“flessibilità” nel lavoro e negli orari del servizio.**

La gestione del personale ha caratteristiche molto diverse tra il pubblico e il privato.

Nel pubblico il personale è assunto stabilmente ed è, **tra i costi del servizio, l’elemento di maggiore rilevanza**, proprio i costi elevati del personale spingono il privato a trovare modalità utili a diminuire questa voce di spesa.

Nel pubblico il costo elevato del personale è **ripartito sulla fiscalità generale**, non si rilevano problemi relativi al rapporto bambini-personale, in quanto il personale è comunque stabile e non dipendente dal numero di bambini presenti.

Questo è possibile anche perché nel pubblico le liste d’attesa sono spesso numerose, visti i costi inferiori delle rette rispetto al privato, che ammettono dunque ad usufruire del servizio un’ampia fascia di popolazione.

In ogni caso anche nel pubblico la tendenza pare essere orientata verso l’esternalizzazione di questa tipologia di servizi, in quanto le regole imposte dai patti di stabilità impediscono ai comuni di effettuare nuove assunzioni e invitano a strade diverse di gestione.

Nel privato invece le **modalità di gestione** del personale sono molto **varie** e in genere tendenti a diminuire questo costo senza incidere troppo sulla qualità del servizio.

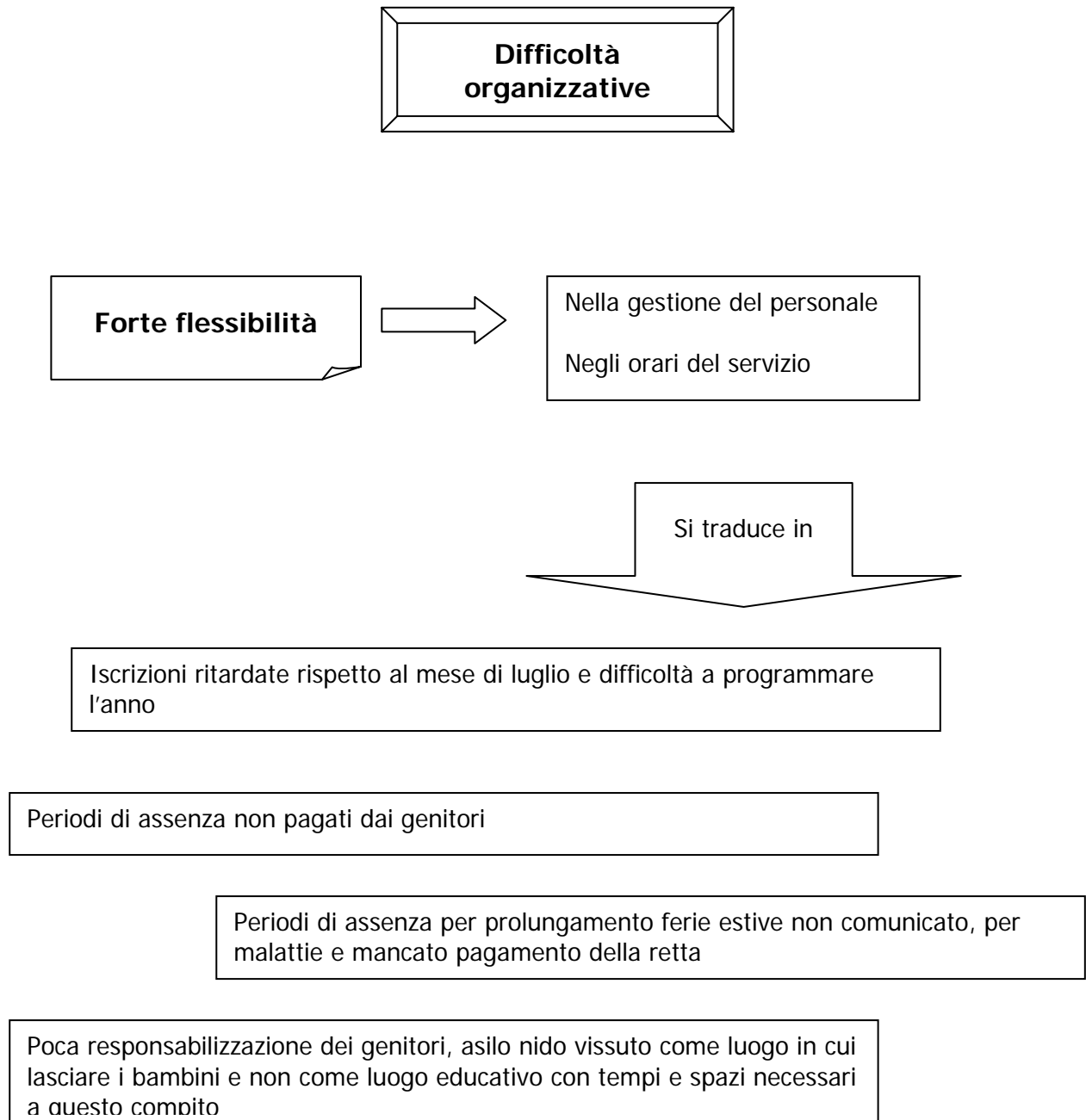
Tra i soggetti del privato sociale intervistati, emerge un’attenzione alla qualità del servizio in termini educativi. In concreto questa attenzione dovrebbe presupporre una continuità nel lavoro del personale che si tradurrebbe in assunzioni a tempo indeterminato e in collocazioni su altri servizi attivi della cooperativa, sul medesimo territorio, in occasione di un numero ridotto di bambini del personale eccedente.

Il concetto di qualità però in altri casi si esprime nella flessibilità estrema dell’orario e nella rispondenza del servizio alle esigenze pratiche delle famiglie. In questo caso la gestione organizzativa del personale si complica soprattutto se siamo in presenza di cooperative non molto grandi e con la gestione di un numero ridotto di servizi.

In un caso intervistato si è adottato un **sistema particolare di gestione organizzativa**: ciascuna famiglia definisce a inizio mese un monte ore mensile che il bambino utilizzerà, senza indicare giorni e orari di frequenza. Queste saranno le ore pagate e in base al totale del monte orario dei bambini si organizzerà il personale che però, di mese in mese, non potrà prevedere le proprie ore lavorative e di giorno in giorno potrà lavorare o stare a casa in base alle necessità.

Esiste **nel privato una flessibilità estrema di orari, frequenze** e possibilità per le famiglie di pagamento delle **rette** molto personalizzati e relativi al monte orario frequentato: tutto ciò rende molto **difficile organizzare il servizio e pianificare** anche in termini di percorsi educativi.

Figura 6



Approfondimenti e proposte operative

- Nel privato sarebbe necessaria una regolamentazione che imponesse un **concetto unitario di qualità** e da questo concetto potrebbe derivare anche un'organizzazione del personale attenta al **progetto pedagogico** che si decide di sviluppare. Una estrema flessibilità e un cambiamento continuo degli insegnanti non favorisce l'inserimento e l'adattamento dei bambini al **nido** e non identifica questo luogo come **spazio di crescita**, ma come luogo in cui stare durante gli impegni della famiglia.
- Sarebbe necessaria una **sensibilizzazione delle famiglie** in merito allo spazio **asilo nido** e alle sue **funzioni educative**, ma è importante anche rilevare le **difficoltà** di organizzazione dei genitori e di **conciliazione dei tempi del bambino con i tempi lavorativi previsti dall'attuale mercato del lavoro**.
Nel caso del pubblico tutto appare molto meno flessibile in relazione al concetto educativo che vede un ruolo di forte responsabilità della famiglia e di asilo come spazio di crescita, ma in funzione di rette che nel tempo tendono ad avvicinarsi, nella fascia più alta, ci si dovrà chiedere **quale** sarà la **scelta delle famiglie tra pubblico e privato**.

4.4 Gestione economica

Un elemento fondamentale e problematico nella gestione dei servizi per la prima infanzia riguarda la dimensione economica.

Nel privato l'organizzazione economica si basa su **entrate** che derivano fondamentalmente dalle **rette**, possono esserci sostegni pubblici al pagamento delle rette consegnati al soggetto privato o direttamente alle famiglie che ne hanno diritto dall'ente pubblico.

Dunque emerge l'importanza di **pianificare** il valore della **retta** in base al numero di bambini previsti per i primi anni di gestione del servizio.

In alcuni casi questo lavoro sulla costruzione di bilanci preventivi appare approfondito e utile in quanto mette in luce le difficoltà che il soggetto privato dovrà affrontare nei primi anni di gestione del servizio.

In altri casi si ipotizza una retta, ma non esistono previsioni economiche specifiche e la retta si modifica nel corso dei primi anni in base alle esigenze che si verificano nel concreto.

E' evidente come **questa tipologia di servizio** risulti comunque **difficilmente in attivo**, nonostante il lavoro di pianificazione preventiva svolto dai soggetti privati.

Questi stessi soggetti nelle interviste si esprimono tutti per un intervento del pubblico a sostegno della gestione economica di un servizio che si configura come di pubblica utilità.

Inoltre a differenza del pubblico **il privato** prevede al massimo **due tipologie di retta**, legate al monte orario frequentato dal bambino: **tempo pieno e part time**, con diversità e flessibilità che variano da caso a caso, ma non è prevista una stratificazione dei pagamenti in base al reddito, come avviene nel pubblico.

In molti casi è evidente però che anche il privato, trattandosi spesso di soggetti che operano in ambito sociale e sullo stesso territorio, ha un'attenzione alle situazioni familiari di difficoltà e favorisce in questi casi l'iscrizione al nido con **agevolazioni sulle rette**. Queste differenze per **casi singoli** però sono difficili da pianificare all'interno di un bilancio economico preventivo, inoltre derivano da conoscenze personali e possono creare differenze di trattamento.

Nel pubblico le **rette** sono determinate dalla presentazione del **modello ISEE** da parte delle famiglie, e si determinano **fasce di pagamento diverse** che vanno da quote minime molto basse a quote massime che spesso si avvicinano ai costi delle rette dei privati.

La differenza tra la retta versata dalla famiglia e la retta effettiva è un costo sostenuto attraverso la fiscalità generale.

Approfondimenti e proposte operative

Per analizzare ulteriormente i costi dei servizi per la prima infanzia, ho ripreso un dato utilizzato nei bandi e nelle analisi sugli asili nido che riguarda il **costo-bambino**

Questo dato deriva da: spese annue del nido / la media degli iscritti annuale / i dieci mesi di frequenza media del servizio.

Confrontando i dati sul costo bambino che derivano da

- il **costo bambino di un elenco di servizi pubblici per la prima infanzia** che ci fornisce la Regione e che si ricava attraverso i dati richiesti dalle singole province a quei servizi che richiedevano un sostegno alla gestione economica del nido
- il **costo bambino dei servizi privati oggetto di intervista**

Ho notato che **non** ci sono **differenze così sostanziali tra il costo bambino del pubblico e del privato**.

Ovviamente questa equivalenza riguarda un numero non statisticamente rilevante di casi, e la ricerca andrebbe in questo senso approfondita, ma da questi dati deriva che nel parallelo pubblico privato la situazione economica è simile e sarebbe necessario per il privato, per essere competitivo, collaborare con il pubblico o ottenere un sostegno alla gestione.

Attualmente **le modalità di sostegno alla gestione previste sono due**

- **Sostegno diretto regionale**, attivo da circa 5 anni, **per i servizi privati collocati su territori privi di servizi per la prima infanzia**, distribuito secondo un bando che non discrimina: tutti coloro che si trovano nella posizione richiesta e che inoltrano domanda sono finanziati, il contenuto del fondo è sempre lo stesso nel tempo ed equivale a circa un milione di euro.
 - **Sostegno alla gestione erogato dalle singole province** che, dal 2000, sono delegate dalla Regione alla gestione e ripartizione di questo fondo. Anche in questo caso l'ammontare è invariato nel tempo. Dal 2004 questo fondo di gestione può sostenere oltre **agli asili nido a gestione diretta da parte dei comuni**, anche **gli asili dati in gestione dai comuni ad altri soggetti**. Il fondo è ripartito tra coloro che ne fanno domanda e compilano un questionario di rilevazione dati secondo alcuni criteri di merito che riprendono i criteri regionali.
- Per il futuro emergono **ipotesi collegate alla nuova legislazione regionale sugli asili nido**, su cui si sta lavorando, e che potrebbe riunire questi due fondi in un fondo unico di sostegno alla gestione, aumentandolo in modo da coprire tutte le richieste, anch'esse in aumento, ma anche in modo **che questo sostegno risulti effettivamente significativo** per coloro che gestiscono questi servizi.
- Il sostegno alla gestione potrebbe essere sempre e comunque suddivisa tra Regione e Provincia, ma forse la Regione potrebbe mantenere una parte più significativa del fondo per **collegare il sostegno alla costruzione degli asili nido attraverso i bandi regionali ad un sostegno alla gestione per i primi due anni di attività del servizio**.

- Un'altra modalità di organizzare i fondi a sostegno della gestione potrebbe contemplare un **collegamento tra Regione e Provincia per cui la Provincia attivi il fondo provinciale di sostegno a favore di quei soggetti che ricevono il finanziamento regionale alla costruzione** dei servizi e che rispetto alla gestione prospettino maggiori difficoltà.

Sarebbe interessante analizzare in questo senso l'esperienza della Fondazione San Paolo che con un bando ha finanziato la costruzione e la gestione dei primi due anni per servizi per la prima infanzia.

- Un modalità ulteriore di **ripartizione del fondo** potrebbe riguardare in particolare i **criteri** e si potrebbero esplicitare le caratteristiche di qualità richieste attraverso un **accreditamento dei servizi stessi pubblici e privati**.

Questo lavoro sui criteri di qualità potrebbe essere parte dell'elaborazione della legge regionale sugli asili nido che in questi mesi è in fase di costruzione e che dovrebbe definire e sistematizzare tutta la materia dei servizi per l'infanzia, raccogliendo il lavoro legislativo ed elaborativo svolto negli anni.

Conclusioni

L'analisi condotta sui progetti finanziati dalla Regione con il bando 2003 e le interviste che approfondiscono ulteriormente il tema gestione e progettazione presentano una situazione ovviamente parziale della realtà piemontese in merito a questo tema, ma forniscono alcuni spunti operativi interessanti sia per gli Enti locali sia per i soggetti privati.

I livelli considerati sono due:

- Livello regionale

BANDO e CRITERI

Attraverso i criteri che definisce nei suoi bandi la Regione può vedere realizzate strutture di qualità e che incidano sulle difficoltà concrete delle famiglie.

Da questo lavoro emerge **il legame** esistente **tra la progettazione** del servizio e **la sua effettiva realizzazione** secondo criteri di qualità che prevedano gli ostacoli economici e organizzativi insiti in questa tipologia di servizi.

La Regione, già **nel prossimo bando**, intende **valorizzare** la presenza di **una progettazione** della gestione, inserendola come **criterio** e attribuendole una **valutazione**.

Sarebbe interessante **definire** alcuni **elementi** quali **fondamentali nei progetti** che saranno presentati e considerare i progetti anche in relazione al soggetto che si ha di fronte (privato o ente pubblico) e alle sue dimensioni e competenze.

LEGGE REGIONALE

I criteri proposti nei bandi derivano da un'idea politica e da un programma che dovrebbe esplicitarsi attraverso una **legislazione unica e coerente**. In questo senso è avviato il lavoro di definizione di una legge regionale sugli asili nido che in questo momento non esiste.

La legge regionale sarebbe utile a sintetizzare e rendere omogenea la legislazione vigente in funzione di una maggiore **qualità dei servizi** senza dimenticare però la necessaria **flessibilità** imposta dalla realtà lavorativa odierna.

SOSTEGNO ALLA GESTIONE

E' evidente che sarebbe opportuno dopo una serie di **bandi** relativi alla costruzione e ristrutturazione per un aumento dei posti bambino, pensare a come **sostenere i servizi già avviati** che risultano in difficoltà. Potrebbero essere bandi che considerano il finanziamento anche dell'avvio del servizio nella fase più delicata, ma in generale un **aumento del fondo sulla gestione** sarebbe opportuno se così fossero orientate le scelte politiche a livello nazionale.

Sarebbe anche utile, nel momento in cui il fondo potesse incidere in modo concreto sulla gestione dei servizi, ipotizzare criteri di selezione per la sua ripartizione che tenessero conto della qualità di questi servizi secondo una sorta di **accreditamento** che obblighi anche il privato a rispettare alcune regole minime di qualità.

- Livello enti locali e soggetti privati

SCRITTURA PROGETTO GESTIONALE

Per coloro che intendono **rispondere al prossimo bando regionale** sugli asili nido o che comunque intendono **aprire un asilo nido** sarebbe utile considerare tutti gli aspetti di **problematicità** evidenziati a partire dai casi analizzati che sottolineano la **necessità di progettare** in modo specifico e concreto il servizio a partire dal territorio in cui si intende avviare l'attività per finire con una pianificazione economica estesa almeno al primo triennio, che tenga conto delle difficoltà del primo anno di avvio dell'attività e che ipotizzi almeno parte delle molte variabili.

In particolare i vari paragrafi del capitolo 4 di questa tesi approfondiscono 4 aspetti importanti e complessi che andrebbero approfonditi e considerati nel momento in cui si decide di rispondere ad un bando per asili nido come il prossimo, che richiederà un progettazione gestionale, ma anche nel caso in cui si decida per l'apertura di un servizio senza finanziamento pubblico.

Allegati

- Intervista responsabile servizi del comune di Torino
- Intervista IPAB
- Intervista Cooperativa sociale 1
- Intervista Cooperativa sociale 2
- Schede di bilancio

Le interviste

Intervista al responsabile servizi del Comune di Torino

Scaletta intervista

- *Il comune di Torino come gestisce gli asili nido? È preferita una gestione diretta o in appalto a cooperative e secondo quali criteri si sceglie l'appalto? quali le opportunità e quali difficoltà? In ogni caso l'asilo nido potrebbe avere un bilancio finale in pareggio senza essere sostenuto economicamente nella gestione da enti pubblici?*
- *L'asilo nido è un servizio privo di rilevanza economica?
Le prospettive del comune di Torino rispetto alla gestione degli asili nido alla luce della sentenza n. 5072 del 30 agosto 2006 del Consiglio di Stato, sez. V e della sentenza n. 272/2004 della Corte Costituzionale che dichiara illegittimo l'art. 113 bis del TUEL.*
- *Le prospettive di gestione di questi stessi servizi in altre città anche fuori dalla regione Piemonte...*

Intervista

Situazione del Comune di Torino

Il comune di Torino ha in gestione 45 asili nido in economia e 4 asili nido dal 2000 in gestione a cooperative sociali tramite gara e appalto triennale, già rinnovato una volta e adesso in scadenza. La gara era legata al progetto gestionale e educativo proposto e non solo al tipo di offerta economica più vantaggiosa, dunque non una gara al ribasso dei prezzi.

Questi 4 asili sono gli ultimi 4 aperti dal comune, ma la tipologia di gestione scelta non sta ad indicare una tendenza e una volontà verso la gestione indiretta del comune di Torino...e queste strutture sono infatti parte del sistema nidi del comune di Torino con regolamento comunale, liste comunali e tariffe comunali.

La decisione per la gestione affidata a cooperativa sociale deriva sostanzialmente da due problemi

- Problema di risorse economiche legate al patto di stabilità che impedisce al comune di assumere personale
- Decisione politica dell'assessore in carica che ha voluto sperimentare una tipologia di gestione diversa anche per poter poi avere una possibilità di confronto tra due opzioni possibili.

Per il futuro si prevede l'apertura di 9/10 asili nido e la tendenza sarebbe una gestione diretta, ma ci saranno di sicuro problemi di ordine economico sulle assunzioni, nonostante nella ultima finanziaria si lasci un margine di decisione in più ai comuni sulla ripartizione delle spese.

I posti sono inoltre incrementati dalle convenzioni con nidi privati nei quali il comune compra dei posti riservati alle liste comunali e in questo modo entra nella struttura privata richiedendo garanzie di progettualità e ottenendo una possibilità di controllo di questi nidi.

Il pubblico dovrebbe comunque mantenere un ruolo da protagonista nella gestione dei nidi per una garanzia di qualità di questo servizio. Ma a livello politico le linee sono per esternalizzare anche seguendo le indicazioni che vengono dal livello europeo.

Privato e pubblico

La differenza tra pubblico e privato è sostanzialmente nei costi, il privato costa meno e ha tariffe più elevate, a Torino circa 550 euro mensili; il pubblico tiene rette inferiori per la possibilità di distribuire i costi sulla fiscalità generale, il costo mensile a bambino è di circa 800/900 euro, ma le rette arrivano a un massimo di 440 euro, anche se nel tempo la retta massima sta aumentando arrivando quasi a quella del privato e creando a quel punto una concorrenza tra i due servizi. La retta media comunque nei nidi pubblici è di circa 180 euro.

Inoltre i nidi privati sono servizi molto più flessibili e se le rette privato/pubblico dovessero avvicinarsi molto i genitori probabilmente per comodità sceglierebbero il privato. Il comune di Torino sceglie di non essere così flessibile negli orari come parte del proprio progetto educativo in quanto il nido non è considerato come un luogo in cui poter lasciare i bambini per una giornata intera, dalle sette e mezza alle sei e mezza, come può capitare nel privato, ma la famiglia deve mantenere un ruolo educativo e dunque anche una presenza nella vita del bambino. Inoltre i bambini fanno un percorso di crescita che non può cambiare a seconda degli orari della famiglia, deve avere una regolarità...la poca flessibilità è dunque una scelta.

Servizi a rilevanza economica

I nidi sono servizi pubblici i cui costi ricadono sulla fiscalità generale, ma a livello di giurisprudenza la tendenza è considerarli enti a rilevanza economica. A livello italiano e nel comune di Torino la sentenza del Consiglio di Stato solleva preoccupazioni, ma nessuno si è ancora mosso in relazione a questa sentenza, non ci sono dichiarazioni rilevanti in merito.

Il sostegno alla gestione

Sarebbe meglio individuare dei criteri secondo i quali ripartire i pochi fondi disponibili. Alcuni criteri potrebbero riguardare la qualità del servizio, l'investimento nella formazione del personale, gli orari di apertura. Si dovrebbero comunque per una questione di qualità incentivare quei privati che si convenzionano con il pubblico.

Sarebbe meglio investire nella gestione piuttosto che nella costruzione di altri servizi.

Accreditamento

In attesa della legge regionale che non è presente attualmente il comune di Torino sta partendo con un progetto di accreditamento, come la regione Emilia Romagna e Toscana e proprio l'accREDITAMENTO, se ripreso nella legge regionale, potrebbe essere uno strumento di scelta per la ripartizione dei fondi di gestione.

Intervista IPAB

Il servizio ha una capacità ricettiva di 24 bambini, è attivo da ottobre 2005.

Il servizio accoglie bambini provenienti da diversi comuni del circondario.

Da ottobre a luglio 2005 i bambini erano circa 10 in quanto si è aperto il nido tardi e le persone interessate non sapevano dell'esistenza di questo servizio.

La frequenza di pochi bambini ha portato per questo primo anno ad un consistente disavanzo di circa 13000 euro in quanto le rette non coprivano i costi di gestione. Questo costo è stato in parte coperto da un contributo regionale per la gestione.

Per il 2006 si prevede un bilancio in pareggio.

Rispetto alla gestione, emerge l'appalto della gestione mensa ad una ditta esterna, ma non ci sono riferimenti alla gestione futura del servizio, come vi siete organizzati ?

Rispetto alla gestione in effetti l'IPAB aveva individuato una cooperativa per la gestione del micro nido, aveva anche pensato al costo ipotetico di una retta mensile intorno ai 400 euro, ma in seguito questa cooperativa non era più disponibile e dunque è stato necessario contattare una seconda cooperativa, che ha assunto personale della zona dopo un colloquio effettuato dalla dottoressa responsabile dell'IPAB; il contratto con questa cooperativa è biennale. La gestione è dunque in mano alla cooperativa che però ha assunto nuovo personale in funzione delle esigenze dell'IPAB, l'unica che già era assunta dalla cooperativa è stata la coordinatrice pedagogica.

Comunque, fin dall'inizio l'IPAB non aveva intenzione di gestire il micronido, non è chiaro il perché la cooperativa individuata alla stesura del progetto si sia poi tirata indietro.

In questa fase l'IPAB auspicerebbe che le maestre prendessero in gestione direttamente il servizio senza la cooperativa e sarebbe disponibile a favorire questa gestione che sarebbe gravata unicamente da un costo di affitto da pagare all'IPAB di 500 euro mensili.

Questa diversa gestione sarebbe preferibile al dover rinnovare il contratto biennale in scadenza e renderebbe la struttura più autonoma dall'IPAB.

Il personale è abbastanza stabile e si tratta di 4 maestre che lavorano su turni e che sono pagate dall'IPAB attraverso la cooperativa secondo le ore svolte. L'IPAB non sa che tipologia di contratti abbiano le maestre, forse di collaborazione. Ci si lamenta comunque del fatto che è difficile riuscire a controllare sempre che il rapporto maestre e bambini sia adeguato, soprattutto in una prima fase in cui i bambini iscritti erano solo 10 e spesso le maestre presenti erano più di due con un costo eccessivo per l'ente.

L'appalto dei pasti ad una ditta esterna risulta attivo come previsto nel progetto, ma questo servizio non segue le norme previste per gli asili nido (non sono ammessi pasti veicolati per i bambini sotto i due anni di età) dunque dovrà in seguito essere gestito in altro modo, utilizzando la cucina interna e con un aumento dei costi da 4 euro a 5 euro per pasto bimbo, anche questo non era stato previsto nel progetto definitivo. L'ipotesi di lavoro in questo senso è cercare una convenzione con i comuni i cui bambini usufruiscono del servizio in modo da non aggravare il costo delle rette.

Come e chi ha costruito il progetto educativo?

Il progetto educativo deriva dal progetto educativo di un altro asilo della zona.

In seguito questo progetto è stato variato e adeguato al contesto dalla coordinatrice pedagogica che è assunta con un monte ore settimanale di 8 ore per questo servizio.

Nel progetto non ci sono riferimenti alla possibile domanda rispetto al servizio offerto, alla popolazione bambina che il servizio andrebbe a servire, questi dati sono stati comunque considerati e solo non inseriti, sarebbe stato utile inserirli nel bando come eventuale spunto di riflessione sul futuro servizio?

I dati relativi all'analisi territoriale non sono presenti nel progetto, ma c'è stato un tentativo di ottenerli dai comuni circostanti con alcuni problemi relativi alla privacy.

Questo elemento evidenzia che rispetto al nuovo bando per quei soggetti che non sono ente pubblico potrebbero sorgere problemi nel reperire i dati utili all'analisi domanda-offerta...

Comunque emerge che i dati potrebbero essere utili per comprendere il contesto in cui il servizio andrà ad inserirsi, ad esempio rispetto a questo micro nido si è osservato che coloro che ne usufruiscono sono giovani coppie trasferite di recente nella zona e senza nonni disponibili a prendersi cura dei bambini. La presenza di molti trasferimenti ha reso utile un servizio che altrimenti è sostituito dalla presenza della famiglia per i residenti.

Non c'è ancora l'idea del nido come luogo di crescita e attenzione pedagogica fondamentale e per questo è utilizzato solo da chi non ha altre opportunità.

In generale come funziona la gestione economica? Avete dati relativi a costo bambino, rette..

La gestione economica ha avuto un forte disavanzo il primo anno con soli 10 bambini iscritti in quanto si è aperto il nido tardi e le persone interessate non sapevano dell'esistenza di questo servizio.

Adesso il nido funziona a pieno regime e ci sono infatti 24 bambini iscritti in parte a tempo pieno e in parte part time.

La retta era di 400 euro per bambini a tempo pieno, dalle 7.30 alle 16.30, nel 2006 siamo passati ad una retta di 395 euro per uno stesso periodo di tempo.

La retta part time equivale a 300 euro dalle 7.30 alle 13.30.

La retta per il post nido equivale a 30 euro.

La retta è unica per tutti e non è legata al reddito.

Rispetto a questo discorso del reddito l'IPAB non potrebbe comunque richiedere un modello ISEE e dunque definire su quella base delle fasce diverse, ma la Cerri spinge perché siano i comuni con un contributo a farsi carico di quelle famiglie che hanno più difficoltà a pagare la retta.

Ci sarà forse la possibilità di una convenzione con 5 comuni della zona a cui è stato richiesto un contributo fisso per due anni di 1000 euro per abbassare in generale le rette e un contributo eventuale per i redditi bassi o per i buoni pasto.

Secondo il regolamento dell'IPAB hanno comunque priorità di ingresso le ragazze madri o i casi individuati come difficili.

Intervista Cooperativa sociale 1

Il bilancio che ci presentano deriva da dati estrapolati dal bilancio generale della cooperativa che opera nella gestione dei servizi sociali della zona (Val Chisone).

La retta a tempo pieno dell'asilo nido equivale a 400 euro mensili più 150 euro di iscrizione annuale per un servizio dalle 7.30 alle 17.30.

Questa retta era lo scorso anno pari a 380 euro.

La retta part time equivale a 320 euro mensili più 150 euro di iscrizione annuale per un servizio dalle 7.30 alle 13.30

Le rette non variano a seconda del reddito, ma emerge molta flessibilità e disponibilità da parte della cooperativa che in alcuni casi si comporta quasi da ente pubblico e non privato ad esempio due bambine della stessa famiglia pagano come fosse una sola bambina frequentare il servizio, in questo esprimono la difficoltà a mantenere una fermezza sui pagamenti in quanto la gestione generale dei servizi sociali della zona li mette a conoscenza di situazioni di particolare disagio su cui non se la sentono di intervenire in modo fermo, ma situazioni che spesso non vogliono rapporti con assistenti sociali e dunque non possono essere aiutati in questo senso.

Inoltre il progetto pedagogico gestito da una coordinatrice pedagogica è individuale su ogni bambino che dunque in tutte le situazioni è considerato come un caso singolo.

L'orario definito appare anche questo come flessibile con bambini che frequentano a settimane alterne mattina o pomeriggio secondo i turni dei genitori, ingressi anticipati o posticipati di dieci minuti. In particolare la questione ingressi e uscite ad orario non concordato crea problemi nella gestione del personale.

La gestione è programmata da un responsabile della gestione organizzativa che a luglio stende un piano per gli ingressi di settembre e per quelli di gennaio, quando ci sono i passaggi alla scuola materna. In base ai numeri dei bambini si organizza il personale che è comunque assunto a tempo indeterminato o socio della cooperativa sociale. Dunque nel caso in cui i bambini siano meno e il rapporto tra presenze di bambini e personale sia sproporzionato il monte ore delle educatrici e ausiliarie viene coperto facendo ricorso alle necessità di altri servizi.

Rispetto al rapporto bambini personale è presente una tabella indicante i lavoratori mediamente impiegati nel servizio per il 2005, che indica che per sette mesi su 12 il personale è risultato eccedente rispetto alle esigenze del servizio e per 5 mesi era invece insufficiente.

Confrontando questo dato con una tabella indicante le presenze medie dei bambini, sempre nel corso dei 12 mesi, si evidenzia una presenza non molto costante nei numeri, che varia da mese a mese il che porta ad una difficoltà nell'organizzazione del personale in quanto essa è collegata ad una previsione di presenze definita a luglio o comunque sarebbe definita su un numero di paganti la retta costante nel tempo. I pagamenti delle rette sono invece legati alla presenza del bambino, diminuisce la retta nel caso in cui il bambino sia a casa per un periodo di tempo significativo nel mese per malattia o altro, se definita una chiusura estiva il bambino resta a casa per un periodo superiore di tempo il genitore chiede di poter non pagare la retta...ma le previsioni sono fatte su un numero mensile stabile più o meno di paganti.

Rispetto al rapporto definito dalla legge regionale tra bambini e personale la cooperativa ipotizza un rapporto ideale diverso per fascia d'età individuando due fasce

Per i piccoli un educatore e un ausiliario ogni 5 bambini

Per i grandi un educatore e un ausiliario ogni 9 bambini

Prima dell'apertura del nido e in relazione al bando le due ragazze ora impiegate nella cooperativa con funzione di coordinatrice pedagogica e funzione gestionale hanno studiato e prodotto una tesi di laurea e di master su progetto pedagogico e gestionale del micro nido.

Le analisi si sono sviluppate come analisi del territorio e dei dati di domanda e offerta anche attraverso questionari mirati.

Il programma gestionale era sviluppato su un periodo di tre anni e ipotizzava già un preventivo di perdita per questo servizio.

In effetti questo micro nido privato è l'unico della zona e copre la domanda di 5 servizi. L'altro asilo è collocato in un comune situato in cima alla valle dunque è scomodo per chi deve scendere verso la città per lavorare, inoltre copre un altro bacino di utenza.

Il comune non sostiene in alcun modo il servizio, ma utilizza il sostegno alla gestione per concedere uno sconto sulle rette a coloro che ne hanno bisogno e ne fanno richiesta passando però direttamente dal comune.

Intervista Cooperativa sociale 2

La cooperativa gestisce diversi servizi in ambito sociale sullo stesso territorio tra cui un micronido e una casa di riposo. I soci lavoratori sono 98.

Il micronido ad aprile ha terminato un anno di apertura.

Analisi del territorio

In relazione a questa analisi emerge una conoscenza della cooperativa del territorio in quanto attiva in diversi ambiti sociali, si evidenzia la semplicità nel reperire i dati utili ad analizzare la situazione territoriale.

Rispetto al territorio emerge che la domanda rispetto a questa tipologia di servizio non è molto elevata. Molte donne sono a casa e non lavorano, territorio composto da molti piccoli comuni montani, lontani dalla città in cui è collocato il micro nido e dunque scomodi ad utilizzare il servizio.

Inoltre nella stessa città è presente un nido comunale.

La domanda rispetto al servizio riguarda per lo più professionisti che possono permettersi il pagamento delle rette che sono più elevate del nido pubblico.

In partenza l'idea della cooperativa era che il micronido potesse essere utilizzato dai soci della medesima, ma i costi si sono poi rivelati troppo alti.

Organizzazione gestionale

L'organizzazione prevedeva impegnati nel micronido:

una cuoca, un coordinatore pedagogico, quattro educatori e le pulizie in convenzione esterna.

Gli operatori erano già assunti per la gestione precedente del baby parking e in più si ritengono essenziali i tirocinanti e due volontari inviati dal centro per l'impiego.

Gli orari di apertura previsti erano dal lunedì al venerdì dalle 7.30 alle 18.00, ma l'orario poteva prolungarsi fino alle 18.30.

In seguito, dal 2006 l'orario si è modificato dalle 7.45 alle 17.30 con un eventuale prolungamento alle 18.00 che comporta un costo aggiuntivo di 8 euro.

In risposta alla situazione territoriale e alla scarsa domanda il micronido ha dovuto attuare alcune strategie per attrarre la domanda:

una riduzione delle rette ad esempio la cui definizione non deriva dai costi effettivamente sostenuti dal micronido

altre scelte drastiche hanno riguardato il personale che ha dovuto adeguarsi alla situazione con una forte flessibilità (nel caso in cui non vi sia un numero sufficiente di bambini il personale resta a casa organizzandosi di volta in volta)

nel caso in cui i bambini siano assenti per motivi vari si è scelto di non far pagare l'intera retta ai genitori (malattia o estate)

Questa forte flessibilità deriva anche forse dal fatto che questo stesso servizio fosse prima di un micronido un baby parking con le caratteristiche tipiche di questo servizio e per gli utenti non è stato semplice comprendere le differenze che intercorrono tra le due tipologie di servizio in termini organizzativi e di progettazione pedagogica.

Primo anno di gestione

Il primo anno e l'avvio dell'attività si sono rivelati come periodi complessi per la gestione in quanto i numeri degli iscritti erano alti, ma le presenze molto meno.

Il bilancio era in forte perdita, circa 12.000 euro tra gennaio e settembre.

La richiesta degli utenti era di una forte flessibilità negli orari.

Per ovviare alle conseguenze di questa forte flessibilità di orari e del personale che rende complessa la gestione in termini economici e organizzativi si è scelto di utilizzare in un primo tempo un pagamento sulla base delle ore frequentate, in seguito si è sperimentato un pagamento per fasce di utilizzo del servizio da parte delle famiglie, che dichiarano mese per mese un pacchetto orario tra 5 disponibili da un minimo di 15 ore mensili ad un massimo che va oltre le 151

ore mensili. Ogni fascia corrisponde ad un costo fisso. Anche così si osserva una forte flessibilità, ma è possibile ad inizio mese prevedere l'entrata del mese stesso e organizzare il lavoro degli operatori.

Il micronido ha un'autorizzazione per accogliere 20 bambini, gli iscritti sono in media 32 e le presenze, sempre in media, 18.

Rette

Non ci sono sostegni al pagamento delle rette da parte dei comuni i cui bambini frequentano il micronido eccetto un comune che però rimborsa direttamente la famiglia sulla base delle dichiarazioni rese dalla cooperativa, a consuntivo mensile.

Non vi sono sostegni e anzi questo micronido è vissuto dall'asilo nido comunale, presente sul territorio, come concorrente.

La retta nel caso la frequenza fosse di due fratelli è ridotta in un caso del 20%.

I costi dei pasti sono aggiunti al pagamento della retta mensile ed equivalgono a 4 euro per ogni pasto consumato che dal 2005 diventano 4,20 euro.

Rispetto alle famiglie che vivono difficoltà nel pagare la retta si è costituito un fondo di solidarietà, attraverso l'impegno di alcune famiglie che hanno raccolto dei soldi attraverso azioni di autofinanziamento per sostenere le famiglie in difficoltà.

Le situazioni di difficoltà sono individuate attraverso conoscenza personale.

Fino a giugno c'erano inoltre i voucher della Provincia a sostegno delle donne che lavoravano.

Progetto pedagogico

La progettazione è pensata in funzione della presenza dei bambini.

Schede di bilancio

Scheda bilancio 1

<i>RICAVI</i>	2005 aprile/dicembre	2006 gennaio/settembre
<i>TOTALE RETTE</i>	67.240,08	84.282,04

COSTI	2005 aprile/dicembre	2006 gennaio/settembre
Personale direttivo e educativo	58.949,06	60.446,89
Personale ausiliario	784,00	4.921
Personale servizio mensa	8.879,40	6.606,00
Vitto	4.785,63	5.081,70
Riscaldamento	991,12	2.343,63
Manutenzione rinnovo arredi e attrezzature	14.320,74	16.719,73
Ammortamenti	15.254,81	10.894,75
TOTALE	103.964,76	107.013,70

Rette orarie e per fasce orarie

<i>Ore utilizzate</i>	Tariffa 2005 aprile/ottobre	<i>Ore utilizzate</i>	Tariffa 2006 novembre2005/agosto2006
Fino a 50 ore	4,20 euro	Fino a 15 ore	50 euro
Da 51 a 60	4,00 euro	Da 16 a 50	225 euro
Da 61 a 70	3,70 euro	Da 51 a 100	275 euro
Da 71 a 80	3,40 euro	Oltre le 100 ore	350 euro
Da 81 a 90	3,10 euro		
Da 91 a 100	2,80 euro		
Oltre le 100 ore	2,50 euro		

<i>Ore utilizzate</i>	Tariffa 2006 dal 1 settembre
Fino a 15 ore	75 euro
Da 16 a 50	250 euro
Da 51 a 100	300 euro
Da 101 a 150	380 euro
Oltre 151	425 euro

Scheda bilancio 2

Rette

	Mensile 2005	Mensile 2006
Retta tempo pieno	400	395
Retta part time	300	300
Retta Post nido	30	30

SPESE E ENTRATE OTTOBRE 2005-LUGLIO 2006

SPESE 2005 (3 mesi)	TOTALE	ENTRATE 2005	Totale
Personale direttivo e educativo	11558 euro	Rette	8850 euro
Inserviente	1695 euro	Contributo regionale	3744 euro
Riscaldamento, acqua, luce, telefono	1855 euro	Pasti	1836 euro
TOTALE	15108 euro	Totale	14430
SPESE 2006 (7 mesi)	TOTALE	ENTRATE 2006	Totale
Personale direttivo e educativo	41850 euro	Rette	31600 euro
Inserviente	6079 euro	Contributo regionale	8736 euro
Riscaldamento, acqua, luce, telefono	2677 euro	Pasti	4285 euro
TOTALE	50606 euro	Totale	44621 euro
Disavanzo da ottobre 2005 a luglio 2006	13.405 euro		
COSTO BAMBINO 2005	700 euro		
COSTO BAMBINO 2006	700 euro		

Scheda bilancio 3

Ricavi derivanti da rette

RICAVI	2005
Tempo pieno	400 euro
Part time	320 euro
TOTALE RETTE	44845,36 euro
Contributo regionale	0
TOTALE COMPLESSIVO	44845,36 euro

Costi

COSTI			TOTALE
Personale direttivo e educativo			75396,52 euro
Personale ausiliario			
Personale servizio mensa			
Vitto			
Utenze			4703,32 euro
irap			2119,08 euro
Materiali, derrate alimentari, detersivi			9583,44 euro
Prestazioni esterne			2863,11 euro
TOTALE			94665,47 euro