



MANUALE
DI QUALITÀ
PAN
SERVIZI 0-6



Consorzio Pan
servizi per l'infanzia



Consorzio Pan
servizi per l'infanzia

INDICE

PREMESSA

p. 02

01

LINEE GUIDA DELLA QUALITÀ PAN

p. 04

- . I Principi Ispiratori p. 05
- . Politiche e Strategie p. 06
- . Modalità di Organizzazione p. 07
- . Modalità di Progettazione e Gestione:
elementi imprescindibili di Qualità dei Servizi p. 08
- . Monitoraggio della Qualità p. 10

02

INTRODUZIONE AL MANUALE DI QUALITÀ PAN

p. 12

- . Finalità del Manuale p. 13
- . Logica del Manuale p. 13
- . Approccio Metodologico p. 14

PREMESSA

PREMESSA

Da tempo - e perlomeno da quando, esattamente trent'anni fa - l'ONU approvava la Convenzione internazionale sui diritti dell'infanzia - i bambini sono riconosciuti da subito come persone titolari di diritti fra cui è ricompreso l'impegno degli Stati parti che hanno ratificato la convenzione - fra i quali l'Italia - a garantire l'effettività del diritto a partire dalla nascita.

Dunque bambini non solo come oggetto di protezione e tutela ma come soggetti di diritto e come persone che partecipano attivamente al processo della loro crescita e della loro educazione.

D'altra parte, le cosiddette neuroscienze da tempo segnalano come l'infanzia sia la stagione delle più alte potenzialità nella storia individuale della persona e quella in cui in particolare si vanno definendo precocemente le caratteristiche che costituiscono l'identità della persona.

La conquista dell'autonomia di movimento e lo sviluppo del pensiero simbolico e della competenza linguistica sono solo gli ingredienti più eclatanti della grandiosità dei cambiamenti che si determinano nei primi anni di vita e che costituiscono la base per la costruzione, negli anni immediatamente successivi, di quei processi di alfabetizzazione che trovano coronamento nel corso del periodo della scuola primaria. Anche l'apprendimento di una seconda lingua - prospettiva ardua dopo l'età della pubertà - si iscrive nel quadro delle possibilità che la natura favorisce e rende agevole quando parliamo di bambini di tre o quattro anni, a testimoniare della straordinaria potenzialità elaborativa che caratterizza l'età dell'infanzia. Ma accanto ai codici comunicativi tradizionali, i bambini si mostrano anche molto sensibili e reattivi ai nuovi sistemi di comunicazione e - come nativi digitali - si mostrano pronti per essere da subito alfabetizzati all'uso dei nuovi media. Tutto questo naturalmente non deve far dimenticare l'importanza di coltivare e sviluppare relazioni interpersonali di qualità, sia all'interno della cornice familiare, che in contesti di qualità offerti all'esperienza precoce dei bambini, come tipicamente nel caso dei nidi e delle scuole dell'infanzia. E' infatti la qualità complessiva dell'ecologia educante quella che può sostenere l'espressione e lo sviluppo dei talenti e delle potenzialità individuali, prevenendo anche il consolidamento di condizioni di svantaggio che possano dipendere dai contesti familiari e sociali di provenienza.

Bisogna dunque essere soddisfatti di come anche l'evoluzione normativa italiana si sia volta in questa direzione in modo finalmente coerente - almeno sulla carta - stabilendo che la fase che va da 0 a 6 anni costituisce oggetto di specifico impegno per garantire a tutte le bambine e a tutti i bambini opportunità educative all'interno del sistema integrato dell'educazione e istruzione 0-6, individuato prima dalla Legge 107 del 2015 e poi dal Decreto legislativo 65 del 2017, come primo segmento del sistema nazionale dell'educazione e istruzione.

Una prospettiva che certo potrà giovare del ricco quadro di esperienze sviluppatesi in Italia negli ultimi decenni nel campo dei servizi educativi per la prima infanzia e di cui il Progetto PAN rappresenta certamente un importante punto di riferimento.

Aldo Fortunati

LINEE GUIDA DELLA QUALITÀ PAN

Il presente documento intende esporre in modo sintetico
le linee guida del Manuale di Qualità Pan e i principi ispiratori

LINEE GUIDA DELLA QUALITÀ PAN I PRINCIPI ISPIRATORI

Centralità del bambino

Il\la bambino\la, già nella sua fase evolutiva da 0 a 6 anni, è portatore di diritti che la comunità tutta è chiamata a tutelare e promuovere, nel rispetto della soggettività del singolo; possiede risorse e bisogni propri che devono trovare spazi e luoghi di espressione; è protagonista una esperienza di crescita e del processo educativo che l'adulto è chiamato a sostenere e favorire; è capace di agire, comunicare, relazionarsi sulla base di competenze plurali i cui rapporti vanno valorizzati, sostenuti e sviluppati. Il servizio offre quindi opportunità educative grazie alla presenza di figure professionali che accompagnano il bambino tenendo conto dei processi di sviluppo individuali, rispettandone i ritmi e supportando la sua autonomia nell'organizzare il rapporto col mondo e con gli altri.

Centralità della famiglia

La famiglia è soggetto centrale nella creazione di comunicazione tra individuo e società; è interlocutore privilegiato per il processo di crescita e di sviluppo del bambino; è soggetto di diritto e tutela di bisogni molteplici e diversi di cui è portatrice; è soggetto capace/competente e quindi in grado di cooperare alla definizione dei bisogni, alla progettazione delle risposte ai bisogni, alla valutazione delle esperienze; è soggetto capace di partecipare in modo attivo al progetto educativo e in grado di condividere e/o partecipare alla promozione dei diritti dell'infanzia.

Affinché ciò avvenga nel riconoscimento reciproco di una valenza sociale, diviene necessario superare la logica unidirezionale della prestazione (tra chi offre e chi riceve), per favorire una logica del fare insieme, in cui i bambini e le loro famiglie siano non più destinatari, ma soggetti la cui azione è imprescindibile per realizzare l'iniziativa, darvi spessore e contenuto, nella valorizzazione del tessuto sociale locale.

L'orientamento alla costruzione / mantenimento di reti naturali territoriali

Tutti i servizi per l'infanzia sono un'opportunità per costruire e mantenere relazioni nel territorio, favorendo così la socialità del bambino e della famiglia.

È quindi fondamentale una visione dell'agire orientata ad un lavoro di rete, attraverso cui i diversi soggetti (enti pubblici, privati, agenzie educative, ecc.) partecipano ad un'azione comune, nella condivisione e socializzazione di strategie, progetti e azioni.

Sviluppare servizi in relazione ai bisogni

Intento delle politiche del Consorzio Pan, è quello di accompagnare lo sviluppo dei servizi promossi sul territorio dai consorzi, dalle cooperative associate, da organizzazioni di terzo settore, con adeguati strumenti capaci di promuovere una qualità crescente nella progettazione e nell'offerta dei servizi.

Sviluppare servizi di qualità con la partecipazione dei portatori di interesse

Il Manuale di Qualità Pan, definisce valori, obiettivi e processi dei servizi all'infanzia e consente alle reti (Gruppo Cooperativo CGM, Consorzio Con.Opera) di proporsi come soggetto affidabile nella progettazione e realizzazione di servizi all'infanzia alle Famiglie, alle Pubbliche Amministrazioni, alla comunità locale quali soggetti interessati allo sviluppo di risposte efficaci ed efficienti ai bisogni emergenti.

La finalità è quindi quella, da un lato di sviluppare servizi, dall'altra di offrire "contesti buoni" dove i bambini crescono, sostenendo le famiglie ed in particolare le donne nella gestione della propria funzione educativa.

Valorizzare il vantaggio competitivo delle reti (Gruppo Cooperativo CGM, Consorzio Con.Opera) nella risposta ai bisogni della comunità

I servizi per l'infanzia e la famiglia promossi e gestiti dalle organizzazioni che aderiscono al Consorzio Pan, rispondono ai bisogni dei bambini e delle loro famiglie a più livelli:

- . bisogno di servizi di qualità,
- . con forte caratterizzazione territoriale e quindi in grado di proporre con facilità un intervento di rete,
- . orientati all'innovazione perché continuamente impegnati in azioni di rinnovamento e miglioramento della qualità dell'offerta,
- . caratterizzati da alta flessibilità (organizzativa, strutturale, economica) in risposta ad un bisogno generalizzato di 'umanizzazione' dei servizi alla persona,
- . strutturalmente orientati ad una attiva partecipazione dell'utente.

L'opportunità del Consorzio PAN di dare visibilità alle buone prassi e alle esperienze di eccellenza, di favorire lo scambio e la condivisione delle pratiche, permette di elevare complessivamente il livello di qualità dei servizi per l'infanzia. Questo favorisce logiche di miglioramento complessivo del sistema dei servizi per l'infanzia.

Progettare lo sviluppo dei servizi sul territorio

Flessibilità

- . come capacità di accogliere i bisogni del bambino e delle famiglie integrando in modo efficace esigenze e risorse del territorio.

Risorse umane

Qualità delle risorse umane

- . come modalità di selezionare, individuare, accompagnare e integrare le risorse umane all'interno dell'esperienza professionale;
- . come presenza del coordinatore psico - pedagogista nella consulenza e nel supporto nell'ambito della progettazione, nell'attività didattica e nella documentazione.

Qualità della gestione delle risorse umane

- . come impegno ad implementare e sostenere la professionalità attraverso la formazione permanente, spazio per il coinvolgimento e partecipazione rispetto agli obiettivi, per riconoscersi e sentirsi riconosciuti nelle finalità del servizio, per la valorizzazione delle competenze e delle esperienze.

Risorse strutturali e organizzative

L'organizzazione complessiva per l'erogazione del servizio comprende l'insieme delle risorse umane, strutturali, economiche, culturali e metodologiche che consentono un efficace raggiungimento degli obiettivi del servizio. Efficaci modalità di coordinamento, un adeguato sistema di pianificazione e controllo economico-finanziario, una organizzazione degli spazi, degli arredi, dei materiali armonizzata con il progetto pedagogico, la messa in atto di metodologie professionali consolidate all'interno dei servizi per l'infanzia, rappresentano elementi imprescindibili per l'offerta di servizi di qualità.

Valutare la qualità

Qualità come sistema di autovalutazione e valutazione

La scelta è quella di pensare alla qualità come ad un processo che permette di ripercorrere e ripensare le esperienze attraverso processi di condivisione delle finalità, autovalutazione e miglioramento interno all'organizzazione nel suo complesso e al gruppo di lavoro. La Qualità non è solo rappresentata da un insieme di requisiti di accesso o di standard organizzativi, ma è soprattutto un metodo di lavoro, la capacità che ha ogni servizio di dotarsi di strumenti finalizzati, capaci di cogliere e rappresentare parametri e indicatori adeguati per rappresentare i punti critici e punti di eccellenza del servizio stesso.

L'interesse si focalizza quindi sulle modalità progettuali con cui viene definito, sperimentato, monitorato e migliorato il servizio stesso. Tale approccio tiene conto delle finalità, dell'autonomia organizzativa, della metodologia di ogni tipo di servizio e della dimensione progettuale che deve assolutamente essere presente in ogni unità operativa, individuando comunque i parametri e gli indicatori imprescindibili per assicurare su tutto il territorio l'effettiva valenza educativa e la qualità del servizio erogato. L'attenzione è quindi concentrata sulla valenza educativa, sull'organizzazione delle risorse e sul loro funzionamento (input – processo) e all'impatto sociale prodotto dall'intervento (outcome).

MODALITÀ DI PROGETTAZIONE E GESTIONE: ELEMENTI IMPRESCINDIBILI DI QUALITÀ DEI SERVIZI

Qualità delle relazioni

Perché il servizio possa essere vissuto dai genitori e dal bambino come un luogo che rende effettivo il diritto del bambino a crescere, occorre che si instauri un saldo rapporto fiduciario tra chi offre il servizio ed i genitori. Il servizio è quindi inteso non tanto come standard di prestazione offerta, quanto come contesto capace di osservare, accogliere e dare risposta alle molteplici esigenze espresse dagli interlocutori coinvolti.

La consapevolezza che un buon rapporto con i genitori è fondamentale nel lavoro quotidiano con il bambino rende quindi indispensabile da parte del personale educativo il coinvolgimento e la collaborazione con la famiglia. È importante creare un clima educativo coerente, unitario, non competitivo; dove il benessere del bambino è elemento guida nella relazione interpersonale educatore-genitore pur nel rispetto delle reciproche competenze e responsabilità.

Continuità e raccordo dei contesti educativi 0-6

Considerando le delicate caratteristiche della crescita di bambini nei primi anni di vita, i servizi per la prima infanzia devono garantire una stabilità del contesto (sia per i genitori che per i bambini), una convergenza rispetto ad una idea di bambino competente, socialmente orientato e portatore di curiosità, desiderio, interesse, e sono chiamati ad una comune tensione all'integrazione, raccordo e riduzione del rischio di frammentazione e separazione tra le diverse fasi evolutive in gioco. In particolare, una logica di sviluppo 0-6 orientata alla declinazione ed orchestrata dai seguenti aspetti:

- . relazionale (gruppo degli adulti e gruppi dei bambini),
- . spaziale (caratterizzazione e riconoscibilità degli spazi e delle loro funzioni),
- . raccordi e connessioni tra esperienze e processi di apprendimento,
- . temporale (continuità/prevedibilità di ritmi interni al servizio)

In quanto tale, il servizio non dovrà avere tentazioni di apprendimento astratto, ma dovrà curare la crescita dei bambini, ciascuno secondo il proprio ritmo, creando contesti capaci di stimolare in modo adeguato, graduale e sicuro il naturale protagonismo del bambino nei processi di apprendimento.

Flessibilità organizzativa e accuratezza dei particolari

Tutto ciò comporta una grande abilità nel realizzare una reale flessibilità organizzativa, che risponda ai requisiti sopraddetti e nello stesso tempo che interpreti nei dettagli particolari una reale attenzione alla cura della persona.

Spazi adeguati e curati

Lo spazio deve essere predisposto in modo adeguato alle varie fasi di crescita con materiali congrui per la sicurezza, l'igiene e il benessere. La creazione di ambienti accoglienti, sicuri e favorevoli alla crescita del bambino è quindi criterio guida nell'allestimento degli spazi interni ed esterni alla struttura educativa.

Centralità della persona e delle sue esigenze fondamentali

Se si realizzano le prime condizioni, un rapporto fiduciario con i genitori e quindi con il bambino, una stabilità di riferimento relazionale, una effettiva flessibilità organizzativa e accuratezza dei particolari in spazi adeguati e curati, si predispone l'ambiente nella globalità della sua accezione ad accogliere le esigenze fondamentali della persona del bambino, che deve essere messa al centro della finalità del servizio. Ciò comporta un continuo lavoro di osservazione da parte degli operatori e degli educatori. per cogliere la valenza relazionale di ogni gesto e azione e per posizionarsi in modo corretto rispetto alla famiglia ed al bambino. Lo scopo deve essere sempre evidenziato: servire la crescita della persona nella sua unicità irripetibile.

Aggiornamento permanente

È garanzia imprescindibile della qualità del progetto educativo l'aggiornamento permanente di tutti gli operatori dei servizi, attorno a tutti i temi che coinvolgono la vita, lo sviluppo, l'educazione dei bambini e altri aspetti relativi alla formazione e all'attività professionale degli operatori. L'aggiornamento risponde alla necessità di integrare le conoscenze, confrontarsi con temi e problemi emergenti, rielaborare aspetti diversi del progetto educativo, ridefinire orientamenti e obiettivi, offrire occasioni di confronto tra diversi operatori, tra diverse professionalità, tra diversi contesti operativi. L'aggiornamento permanente è, quindi, momento centrale della sperimentazione e della innovazione del progetto educativo.

La qualità come soddisfazione

La valutazione della qualità non può prescindere dalla rilevazione della soddisfazione dei soggetti esterni ed interni a vario titolo interessati al servizio offerto (il bambino, la famiglia, gli operatori, l'ente locale, l'azienda...)

L'impegno a verificare la soddisfazione dei clienti interni ed esterni del servizio è centrale per un esaustivo monitoraggio della qualità del servizio stesso.

La collaborazione con le istituzioni pubbliche

Il confronto costante con le istituzioni rappresenta un ambito fondamentale per la condivisione della finalità pubblica che ci accomuna agli Enti locali e costituisce uno spazio privilegiato per il confronto sulle politiche di programmazione dei servizi e per la costruzione congiunta di progetti in risposta ai bisogni territoriali.

Promozione Pari Opportunità educative e culturali

La diversità (genere, ceto, condizione, razza, religione) è una ricchezza che deve essere riconosciuta e valorizzata attraverso l'integrazione di situazioni di disagio, la promozione di uguaglianza e coesione sociale, per una società multietnica, equa e solidale tesa al raggiungimento di obiettivi comuni.

Finalità e funzioni

Gli strumenti della qualità validati dal comitato scientifico hanno il compito di permettere ad ogni esperienza, grazie ai parametri e agli indicatori proposti, di ripensarsi in un'ottica circolare rispetto al sistema di autovalutazione e valutazione attivato, cioè di partire dagli stimoli offerti dall'esterno per riprogettare un servizio che tenga sempre più conto di quei criteri indicati come irrinunciabili.

Accanto al monitoraggio e alla valutazione di alcuni processi si pone particolare attenzione alla rilevazione della Qualità percepita non solo da eventuali committenti del servizio, ma anche dai fruitori del servizio stesso, ovvero le famiglie. Se il tema dell'educazione è strettamente connesso al diritto del bambino di vivere in contesti positivi la loro esperienza di "servizi all'infanzia", è diritto delle famiglie condividere la scelta e i contenuti delle modalità educative e partecipare in modo attivo al miglioramento della proposta educativa stessa.

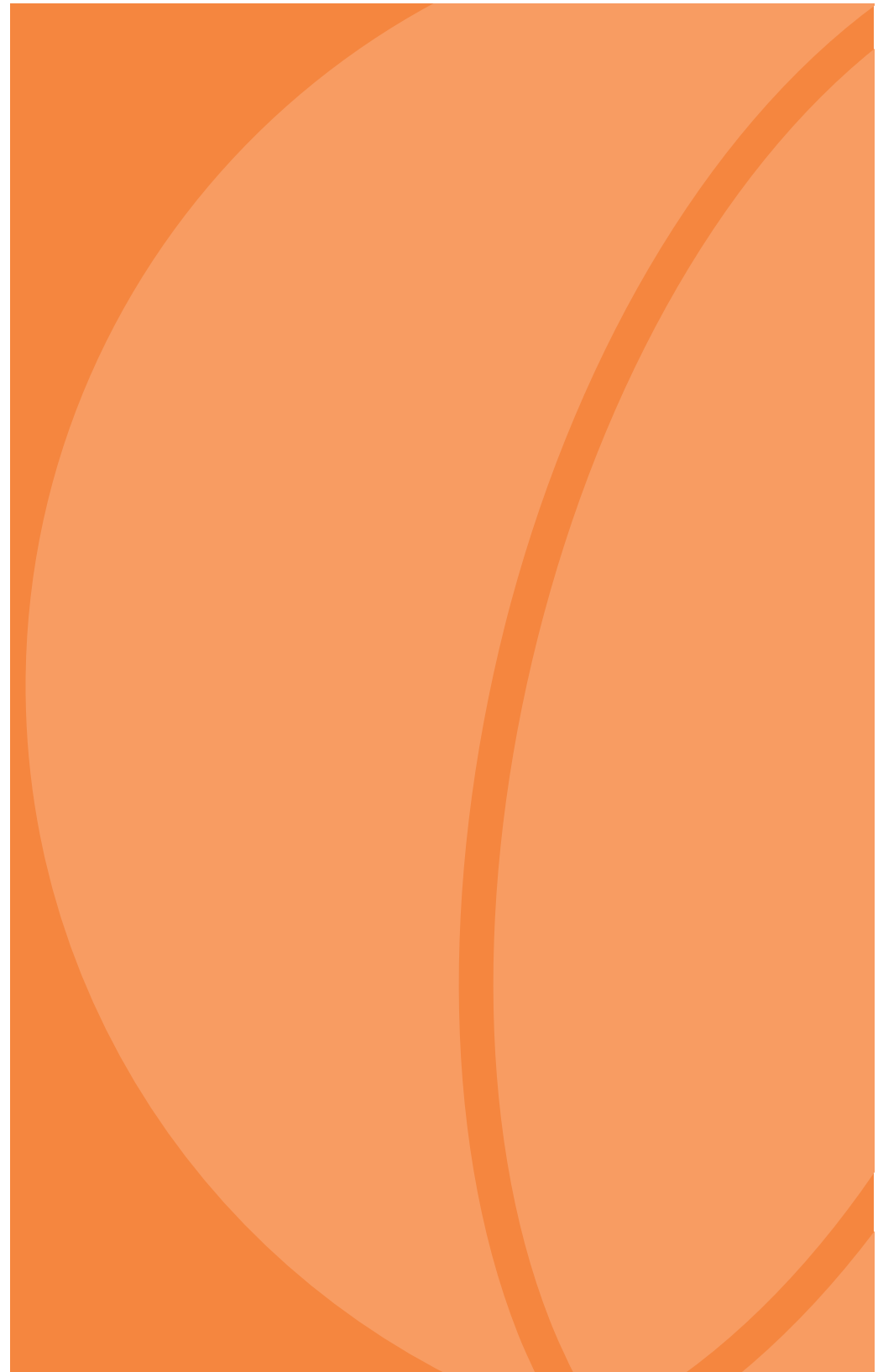
Verrà quindi messo a punto un dispositivo concreto che consenta la lettura dell'azione educativa in funzione di una sua regolazione migliorativa. L'insieme delle variabili e delle dimensioni sollecitate dal manuale permette a chi lo usa di rivedere situazioni e processi inerenti la propria cultura educativa, professionale ed organizzativa attraverso una riflessione sul proprio servizio.

Il vantaggio derivante non è da ricercare nel tentativo di ridurre lo scarto da un modello idealizzato ed astratto di condizioni standard prefissate, ma nel riconoscimento di prassi promettenti e di valore, ravvivando i propri paradigmi pedagogici, culturali e valoriali perché non perdano tono, freschezza e novità.

Per questo il manuale di valutazione dei servizi dell'infanzia è concepito non come un protocollo standardizzato in grado di certificare meccanicamente una posizione di merito, ma come uno strumento dinamico che incoraggia ed aiuta letture ed interpretazioni del proprio posizionamento rispetto a particolari situazioni e dimensioni considerate rilevanti e cruciali, incrementando una opportuna regolazione delle culture educative, professionali ed organizzative sottoposte ad attenzione critica.

In sintesi il manuale dovrà prevedere:

- . propensione e capacità d'ascolto, processi e modalità di comunicazione, modalità di programmazione del lavoro e dell'azione educativa, capacità e modalità di sviluppo dell'azione attraverso il lavoro delle equipe;
- . implementazione e sviluppo di azioni di miglioramento del proprio sistema manageriale ed operativo, individuando realistiche aspettative di risultato e introducendo congruenti sistemi di monitoraggio valutativo.
- . tensione a 'far crescere valore' e generare reti fiduciarie e solidali nel contesto attraverso la proposta delle proprie caratteristiche distintive;
- . riferimento alle esigenze di riconoscibilità sociale, di trasparenza rispetto a vincoli del mercato, di visibilità offerta al sistema cliente.



INTRODUZIONE AL MANUALE DI QUALITÀ PAN

INTRODUZIONE AL MANUALE DI QUALITÀ PAN FINALITÀ DEL MANUALE

Il presente manuale di valutazione è lo strumento operativo che contribuisce ad attuare le finalità istituzionali contenute e assunte nelle “Linee guida” del Consorzio PAN, le quali prevedono l’attivazione di un servizio 06 che abbia come basi di partenza: a) la centralità del bambino; b) la centralità della famiglia; c) l’orientamento alla costruzione di reti territoriali naturali.

LOGICA DEL MANUALE

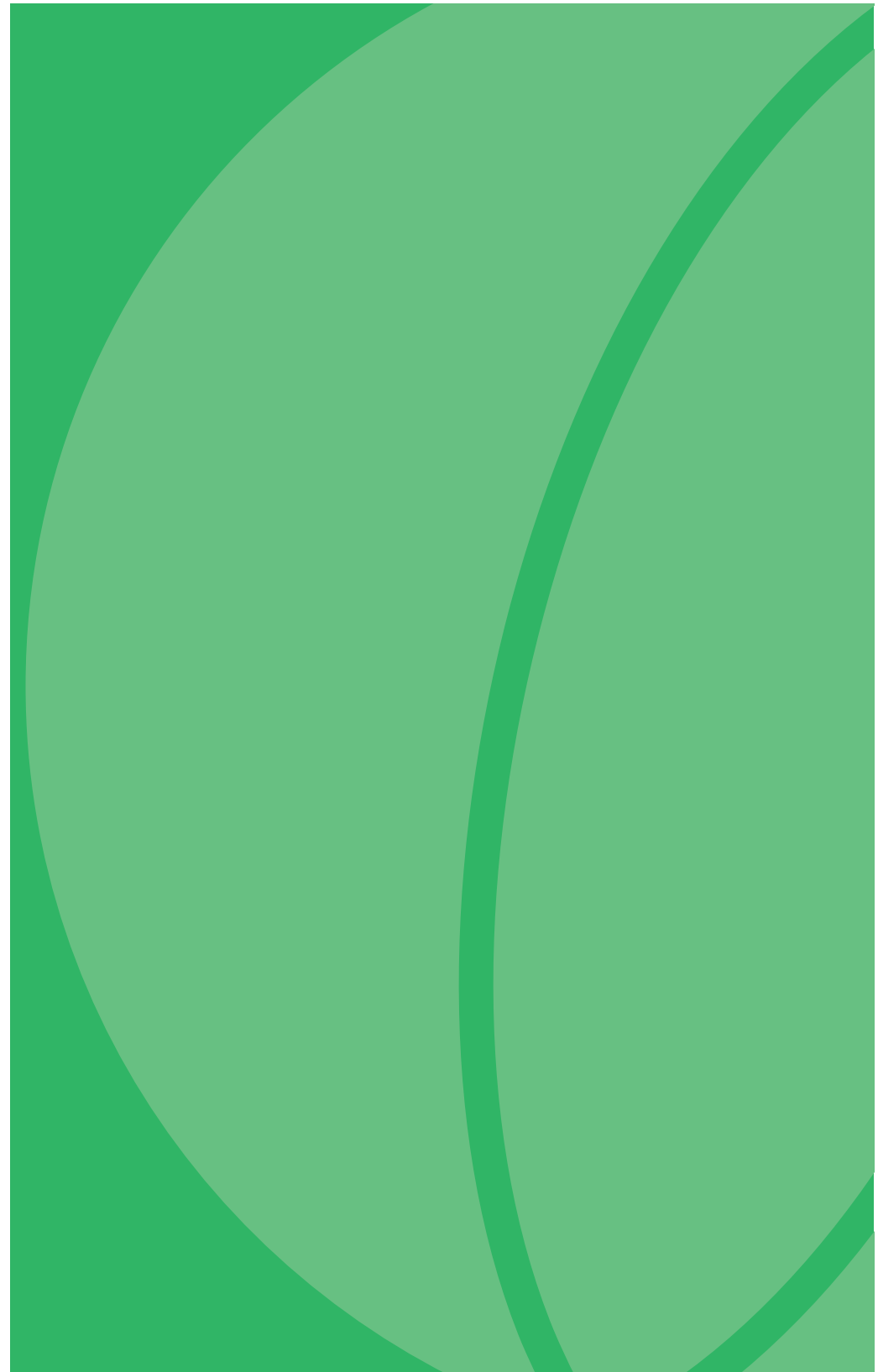
Le caratteristiche strutturali e l’architettura del manuale di valutazione PAN per i servizi all’infanzia 06 rispondono a logiche di monitoraggio valutativo di tipo processuale-ermeneutico, orientate cioè ad una concezione di valutazione come processo di ricerca sociale applicata. Un processo euristico, perché aperto alla scoperta, al confronto tra soggetti e le loro rappresentazioni di problemi ed eventi; un processo generativo, nel senso dell’essere orientato a percorsi di crescita nel fronteggiamento e soluzione dei problemi, alla creazione di competenze e sensibilità valutative; un processo infine dialogico, in quanto calato in contesti reali, in cui si attivano diversi soggetti e sistemi esperti nell’interazione negoziata delle loro posizioni e letture della realtà. Non si tratta di uno strumento orientato alla certificazione, ma di un approccio mirato all’avvio di processi prima di auto-riflessione ed auto-valutazione, poi di valutazione, del proprio rapportarsi a variabili riconosciute come cruciali all’interno della comune cultura di riferimento dei servizi per l’infanzia a partire dalle Linee guida assunte dal consorzio PAN. L’utilizzo del Manuale non presuppone una visione ‘verticistica’, ma piuttosto una prospettiva in cui è la partecipazione diretta ed attiva dei diversi interlocutori coinvolti a dare pieno significato al processo di attribuzione di senso e valore alla rilettura valutativa della propria azione e del servizio educativo offerto. La logica del manuale vede la suddivisione dello strumento in quattro macro aree, che rappresentano i nodi centrali per l’erogazione di un servizio educativo ed il cui monitoraggio è imprescindibile se si vuole verificarne l’effettiva qualità:

- . la realizzazione dei vari aspetti del servizio con particolare riferimento alle principali routine legate all’azione educativa nella fascia 0-6 e le procedure e le strumentazioni caratteristiche della progettazione educativa (AREA PEDAGOGICA);
- . la gestione del personale anche al fine di perseguire un’implementazione e uno sviluppo di azioni di miglioramento del proprio sistema manageriale ed educativo individuando realistiche aspettative di risultato e introducendo congruenti indicatori di monitoraggio (AREA PROFESSIONALE);
- . le scelte di fondo che sottostanno all’impresa educativa e che si rifanno all’identità di ogni singolo soggetto teso a far crescere valore e generare reti fiduciarie solidali nell’ambito della propria organizzazione, del servizio e dell’ambiente in cui opera conservando le proprie caratteristiche distintive sul piano valoriale, educativo e organizzativo (AREA ORGANIZZATIVA);
- . la gestione delle relazioni con l’utenza nell’ottica del miglioramento continuo anche in riferimento alle esigenze di riconoscibilità sociale, di trasparenza rispetto alla domanda formativa e di rispetto dei vincoli normativi e ambientali (AREA DEL TERRITORIO).

All'interno di ogni area sono stati quindi costruiti alcuni item, al fine di monitorare la qualità del servizio nel senso sopra indicato. In taluni casi l'impostazione dell'item specifica il soggetto di riferimento al fine di non attribuire valutazioni differenziate ed equivoche, mentre in altri casi l'osservazione/valutazione deve tener conto della molteplicità dei soggetti titolari della funzione monitorata.

L'approccio metodologico adottato rispetto ai temi della qualità è funzionale a coinvolgere i responsabili dell'Ente gestore e degli operatori educativi, in una impegnativa assunzione di variabili legate: alla costruzione comune di significati operativi ed organizzativi nel rispetto dei ruoli e delle funzioni e dei compiti; ad una elaborazione delle rappresentazioni condivise relative al valore prodotto dalla propria azione; ad un'analisi delle competenze legate alla catena 'progetto-processo-prodotto'; in sintesi, ad una comune tensione ad assegnare maggiore intenzionalità alla propria attività, cercando di restituire visibilità e tangibilità alle dimensioni immateriali del proprio lavoro, in una prospettiva attenta alle esigenze dei diversi portatori di interesse in gioco.

In tale ottica la valutazione della qualità dei servizi alla prima infanzia è concepita come un percorso euristico di apprendimento sociale ed organizzativo, che coinvolge i responsabili istituzionali, gli operatori (direttori, educatori e personale ausiliario) nello sforzo di innescare nuove forme di valore e di ricercare possibilità altre e inedite di convivenza civile, in una prospettiva non tanto di certificazione, ma di miglioramento e di crescita. Per questo il manuale di valutazione dei servizi dell'infanzia è concepito non come un protocollo standardizzato in grado di certificare meccanicamente una posizione di merito, ma come uno strumento dinamico che incoraggia ed aiuta letture ed interpretazioni del proprio posizionamento rispetto a particolari situazioni e dimensioni considerate rilevanti e cruciali, incrementando una opportuna regolazione delle culture educative, professionali ed organizzative sottoposte ad attenzione critica.





Consorzio Pan
servizi per l'infanzia



Consoziati

INTESA  SANPAOLO



CONSORZIO NAZIONALE

CON
OPERA

Servizi educativi
per l'infanzia e la famiglia

Consozio Pan - Servizi per l'infanzia

via Monte di Pietà, 8 - 20121 Milano

info@consorziopan.it - www.consorziopan.it

Segreteria tecnica

Gruppo Cooperativa Cgm

telefono 02.36579650 - pan@cgm.coop

Consozio Con.Opera

telefono 02.28970189 - info@conopera.it