



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS

TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Sistemi integrati per la prima infanzia

Toolkit





Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS

TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Towards **Integrated Early Childhood
Systems – Building the Foundations**

Toolkit

Sistemi integrati per la prima infanzia



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Autori:

Mihaela Ionescu – ISSA-International Step by Step Association, Paesi Bassi

Zorica Trikić – ISSA-International Step by Step Association, Paesi Bassi

Luis Manuel Pinto – Universal Education Foundation, Paesi Bassi

Contributi di:

Hester Hulpia (VBJK, Belgio), Perrine Humblet (VBJK, Belgio), Marzia Sica (Compagnia di San Paolo, Italia), Cinzia Canali (Fondazione Emanuela Zancan, Italia), Maria Assunção Folque (Gulbenkian Foundation, Portogallo), Mónica Mascarenhas (Aga Khan Foundation, Portogallo), Mateja Rezek and Petra Božovičar (Educational Research Institute, Step by Step Centre for Quality in Education, Slovenia)

*"In memoria di Jean Gordon per la passione e le energie
dedicate al benessere dei bambini e delle loro famiglie"*

Traduzione italiana a cura di:

Cinzia Canali, Devis Geron, Elisabetta Neve, Marzia Sica, Claudia Villosio

Aprile 2019

Questa pubblicazione è stata realizzata con il sostegno finanziario della Commissione europea, nell'ambito del programma Erasmus+, Key Action 3, Forward Looking Cooperation projects.

Il sostegno della Commissione Europea per la realizzazione di questa pubblicazione non rappresenta un'approvazione dei suoi contenuti, che riflettono unicamente il punto di vista degli autori. La Commissione non può essere ritenuta responsabile di qualunque uso venga fatto delle informazioni qui contenute.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Indice

1. Che cos'è il Toolkit INTESYS?	5
2. Introduzione: Promuovere l'integrazione tra servizi	8
2.1. Cosa significa "integrazione dei servizi per la prima infanzia"?	9
2.2. Perché promuovere servizi integrati all'interno dei sistemi per la prima infanzia ..	14
2.3. Evidenze per i gruppi vulnerabili	16
2.4. Obiettivi principali per i bambini attraverso il lavoro integrato	18
2.5. Sfide potenziali nel viaggio verso l'integrazione	18
2.6. Sistemi per la prima infanzia basati su valori e vision condivisa attraverso l'integrazione	21
3. Uno schema di riferimento per l'integrazione nei servizi per la prima infanzia: valori e principi, fattori chiave e pratiche di qualità	23
3.1. Valori e principi	24
3.2. Fattori chiave e aree della pratica a sostegno dell'integrazione	25
3.3. Panoramica del Framework per l'integrazione	31
4. Iniziare il viaggio	33
4.1. Come affrontare il viaggio verso l'integrazione	33
4.2. Panoramica del processo	34
Fase 1: Perché serve il cambiamento?	37
Fase 2: Quale cambiamento è necessario?	41
Fase 3: Come avverrà il cambiamento?	44
Fase 4: Cosa si è ottenuto?	46
4.3. Utile da sapere prima di cominciare	48
5. Il Toolbox	50
Fase 1	50
Fase 2	87
Fase 3	119
Fase 4	120
Riferimenti bibliografici	128



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS

TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

1. Che cos'è il Toolkit INTESYS?

"States parties are urged to develop rights-based, coordinated, multi-sectoral strategies in order to ensure that children's best interests are always the starting point for service planning and provision" (Committee on the Rights of the Child, General Comment no. 7: 'implementing child rights in early childhood, para. 22. CRC/C/GC/7Rev.1)¹

Il progetto *INTESYS – Together: Supporting vulnerable children through integrated early childhood services* [Insieme: Sostenere i bambini vulnerabili attraverso servizi integrati per la prima infanzia]² ha l'obiettivo di innovare le politiche e le pratiche dei servizi per la prima infanzia per una maggiore e migliore integrazione nei sistemi per la prima infanzia in tutta Europa. L'obiettivo è di offrire opportunità, soprattutto per i bambini e le famiglie appartenenti a gruppi vulnerabili, di usufruire di servizi di elevata qualità per la prima infanzia. Sulla base delle esperienze e delle buone pratiche esistenti in Europa, i partner del consorzio INTESYS³ hanno sviluppato questo Toolkit al fine di:

- analizzare la complessità del concetto (e della realtà) dell'integrazione;
- proporre un Reference Framework che dimostri che l'integrazione è guidata da valori allineati e che dipende da fattori chiave per promuovere le pratiche di integrazione;
- indicare i fattori chiave che influenzano l'integrazione;
- e proporre pratiche di qualità, percorsi e strumenti di azione a diversi livelli (lavoro di gruppo, erogazione di servizi, lavoro tra enti ecc.).

Il Toolkit è il risultato di un lavoro di collaborazione tra tutti i partner del progetto⁴: hanno sperimentato il Toolkit nei loro paesi e nei loro contesti e hanno condiviso quanto appreso, le intuizioni e i suggerimenti che sono inclusi nel Toolkit. In questo modo, il Toolkit è risultato un mix prezioso tra teoria e pratica, offrendo flessibilità e possibilità di adattamento ai contesti locali e alle specifiche esigenze.

1. Ndt "Gli Stati firmatari sono invitati a sviluppare strategie coordinate, multisettoriali, basate sui diritti, al fine di garantire che il best interest dei bambini sia sempre il punto di partenza per la programmazione e la erogazione di servizi".

2. INTESYS è un progetto finanziato dalla Commissione Europea nell'ambito del Programma Erasmus+, Key Action 3 – Forward Looking Cooperation Projects. Il progetto è iniziato in novembre 2015 ed è terminato in aprile 2019. Per maggiori informazioni sul progetto: www.europe-kbf.eu/en/projects/early-childhood/intesys

3. King Baudouin Foundation (Belgio), Universal Education Foundation (Paesi Bassi), ISSA International Step-by-Step Association (Paesi Bassi), Aga Khan Foundation (Portogallo), Compagnia di San Paolo (Italia), Fondazione Emanuela Zancan onlus Centro Studi e Ricerca Sociale (Italia), Calouste Gulbenkian Foundation (Portogallo), Educational Research Institute, Step by Step Centre for Quality in Education (Slovenia) e VBJK – Vernieuwing in de Basisvoorzieningen voor Jonge Kinderen/Innovations in the Early Years (Belgio).

4. Aga Khan Foundation (Portogallo), Compagnia di San Paolo (Italia), Calouste Gulbenkian Foundation (Portogallo), Educational Research Institute, Step by Step Centre for Quality in Education (Slovenia) e VBJK – Vernieuwing in de Basisvoorzieningen voor Jonge Kinderen/Innovations in the Early Years (Belgio). Per la specifica situazione di Bruxelles, nel Belgio sono stati realizzati due sperimentazioni parallele – una nella parte di lingua fiamminga e l'altra nella parte di lingua francese.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Lo scopo principale del Toolkit è quello di promuovere l'integrazione tra settori diversi (istruzione, sanità, protezione sociale) collegando tra loro professionisti e servizi che si rivolgono agli stessi bambini e alle stesse famiglie nelle comunità. L'approccio utilizzato tiene conto della partecipazione delle comunità locali, dei genitori, dei bambini e degli attori della società civile nel dare forma all'integrazione dei servizi.

Il Toolkit promuove l'importanza della qualità dei servizi integrati e crea uno spazio di dialogo tra i diversi attori del sistema della prima infanzia.

Non esiste una strada unica, bensì una tabella di marcia multidimensionale verso l'integrazione.

Il Toolkit ha lo scopo di guidare e sostenere il percorso dei vari attori verso un livello più elevato di integrazione, avendo presente che l'intero sistema (dalle politiche e dai finanziamenti di livello macro, alla erogazione di servizi di qualità in prima linea con professionisti qualificati) deve lavorare principalmente a beneficio di ogni bambino e della sua famiglia in uno specifico contesto.

Il Toolkit ha lo scopo di facilitare il processo di integrazione senza imporre un'unica soluzione pronta all'uso. Gli utilizzatori del Toolkit sono incoraggiati a sviluppare un proprio approccio, linee guida, strumenti e metodi per meglio rispondere alle esigenze specifiche del proprio contesto.

Il Toolkit offre un buon equilibrio tra il contesto teorico dell'integrazione, a vantaggio dei bambini e delle famiglie, e il sostegno pratico per rafforzare un dialogo aperto e azioni comuni tra i soggetti interessati. L'integrazione dei servizi può essere avviata e costruita sia attraverso interventi bottom-up, dal basso verso l'alto (offerta di prima linea, comunità locale, genitori) che top-down, dall'alto verso il basso (governance tra enti, politiche e strategie), ed è meglio se entrambi sono allineati. A seconda di dove è iniziato e di chi l'ha iniziato, il percorso (il "viaggio") verso l'integrazione può variare e seguire diverse strade.

Il Toolkit può essere utilizzato da e con vari stakeholder per costruire o per rafforzare l'integrazione. Tra gli stakeholder possono essere inclusi:

- leader e dirigenti di servizi dello stesso settore o da settori diversi,
- formatori o enti che si occupano di formazione continua,
- leader di comunità, rappresentanti/dirigenti di enti locali/regionali/nazionali e decisori politici,
- operatori,
- genitori e membri della comunità,
- rappresentanti della società civile,
- rappresentanti di vari enti attivi nel sistema della prima infanzia (governativi, privati, non governativi ecc.).

Il Toolkit può essere utilizzato separatamente con gruppi omogenei di attori (ad esempio operatori, dirigenti, politici) oppure, preferibilmente, con gruppi misti in cui partecipano diversi attori per consentire maggiore dialogo, comunicazione e collaborazione. Tuttavia,



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

guidare il processo secondo le proposte del Toolkit può richiedere competenze specifiche. Maggiori dettagli si possono trovare nella sezione 4.3.

Nel capitolo 2 (*Introduzione*) si approfondiscono il significato di integrazione e i temi a favore dell'integrazione dei servizi per sostenere l'integrazione. Particolare attenzione è rivolta ai benefici dei servizi integrati per i bambini e le famiglie più vulnerabili. Inoltre, si evidenziano i benefici per i servizi e per le comunità.

Il capitolo 3 del Toolkit introduce il **Reference Framework for Integration** [Quadro di riferimento per l'integrazione] nei sistemi per la prima infanzia, con tre componenti che hanno un impatto sull'integrazione:

- a. Principi e valori
- b. Fattori chiave
- c. Pratiche di qualità

I **principi e i valori** stanno alla base di una visione e di una comprensione condivisa tra gli attori coinvolti nel processo di integrazione. I **fattori chiave** rappresentano le condizioni che possono ostacolare oppure favorire il processo e i risultati dell'integrazione. Le **pratiche di qualità** mostrano come si traducono nella pratica i valori e i principi condivisi, quando i fattori chiave vengono applicati in modo appropriato.

Nel capitolo 4, il complesso percorso verso l'integrazione è presentato come un ciclo di riflessione con molte domande sul modo di pianificare, attuare e valutare i cambiamenti. Il percorso si basa anche su un continuo processo di *pianificazione - azione - riflessione*, che assicura che i bisogni dei bambini e delle famiglie siano presi in considerazione, così come le possibili capacità di tutti gli attori coinvolti.

Il percorso si sviluppa intorno a quattro principali domande.

- 1. Perché abbiamo bisogno del cambiamento?
- 2. Qual è il cambiamento necessario?
- 3. Come avverrà il cambiamento?
- 4. Cosa si è ottenuto?

Ogni fase del viaggio è supportata dalla proposta di diversi strumenti. Sono stati sviluppati per essere di ispirazione per coloro che stanno facilitando il processo di cambiamento verso l'integrazione. I facilitatori del processo possono decidere di utilizzare tutti gli strumenti per ognuna delle fasi del viaggio, ma possono anche decidere di scegliere gli strumenti che meglio si adattano alle esigenze di uno specifico gruppo con cui stanno lavorando, o ad un livello di integrazione già esistente in una specifica comunità. Gli strumenti forniti possono anche essere di ispirazione per sviluppare nuovi strumenti, più adatti a esigenze e contesti specifici. La maggior parte degli strumenti sono molto riflessivi e mirano a sostenere un dialogo aperto, rispettoso e inclusivo tra le diverse parti interessate.

Gli strumenti sono sviluppati per stimolare e sostenere scambi più strutturati tra le parti interessate e per supportare il processo di facilitazione. Tuttavia, coloro che partecipano al processo possono anche scegliere altri modi per affrontare alcune questioni, senza utilizzare lo strumento.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

2. Introduzione: Promuovere l'integrazione tra servizi

“For many children, their introduction with early childhood education and care represents their first step into society. It presents them with a mirror on how society looks at them and thus how they may be looking at themselves, since it is only in a context of sameness and difference that identity can be constructed. It is in this public mirror that they are confronted with these essential and existential questions: who am I? And is it OK to be who I am?”⁵
(Michel Vandenbroeck, 2010)

È sempre più evidente l'importanza della prima infanzia nella vita di una persona e dei benefici che la qualità e l'equità dei servizi per la prima infanzia possono portare per i bambini e per le famiglie, soprattutto per quelli che si trovano nelle situazioni più vulnerabili. La complessità delle sfide che le società si trovano oggi ad affrontare ha un impatto drammatico sulle famiglie e di conseguenza sui bambini piccoli: aumento della povertà, indebolimento dei sistemi di welfare, aumento delle disuguaglianze, incertezza sul mercato del lavoro, aumento di mobilità e migrazioni, rapidi cambiamenti nel panorama economico e politico. Inoltre, i sistemi per la prima infanzia sono soggetti a cambiamenti politici e strutturali che oscillano tra interventi universali e mirati, prestazioni pubbliche e private, servizi ad accesso libero e obbligatori, approcci settoriali e integrati. Dal punto di vista del bambino e della famiglia, l'incontro tra queste sfide e questi cambiamenti si traduce spesso nella mancata possibilità di beneficiare di servizi di qualità, in particolare se i bambini vivono in condizioni di povertà, sono di origine straniera, appartengono a minoranze o hanno bisogni particolari.

Problemi molteplici richiedono interventi allineati e ben coordinati. La povertà, la discriminazione e le crescenti disuguaglianze vanno affrontate in modo integrato per ottenere un cambiamento qualitativo e quantitativo.

La prima infanzia è per il bambino un periodo di enormi opportunità di sviluppo e apprendimento, di espressione e realizzazione del proprio potenziale, di costruzione di solide basi per il proprio benessere e per la propria vita. Pertanto, il modo in cui i *sistemi* per la prima infanzia sono progettati, governati e finanziati, e il modo in cui vengono erogati i *servizi* per la prima infanzia può fare un'enorme differenza nella vita dei bambini e delle loro famiglie. La ricerca e le pratiche provenienti dall'Europa e da oltreoceano spingono verso cambiamenti che riconoscono e celebrano la *centralità del bambino e della sua famiglia* nella progettazione, regolamentazione, finanziamento ed erogazione di servizi per la prima infanzia, arrivando così a ridurre le disuguaglianze e le disparità nelle società.

5. Ndt: Per molti bambini, il loro ingresso nei servizi educativi e di cura per la prima infanzia rappresenta il primo passo all'interno della società. Dà loro uno specchio di come la società li guarda e quindi di come possono guardare se stessi, poiché è solo in un contesto di identità e differenza che può essere costruita l'identità. È in questo specchio pubblico che si trovano di fronte a queste domande essenziali ed esistenziali: chi sono io? E va bene essere chi sono?



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

La proposta europea sui principi chiave per un *Framework di qualità per l'educazione e la cura della prima infanzia*⁶ presenta un quadro solido e robusto per promuovere sistemi per la prima infanzia competenti che mettono il bambino e la sua famiglia al centro dell'attenzione.

Una caratteristica importante di un sistema competente, sottolineata nel documento, è la collaborazione tra i servizi.



2.1. Cosa significa “integrazione dei servizi per la prima infanzia”?

Durante la prima infanzia, i bambini e le loro famiglie ricevono una varietà di servizi, che tengono conto di diversi aspetti del suo sviluppo e del suo benessere fortemente legati all'età: alimentazione, salute, protezione sociale, sostegno familiare, protezione dell'infanzia ed educazione. Molti di questi servizi sono formali, ma anche i servizi non formali o informali svolgono un ruolo importante, essendo forniti da vari attori pubblici o privati presenti nelle comunità: organizzazioni culturali, organizzazioni sportive, parrocchie ecc. (tutti insieme contribuiscono a dare risposte ai bisogni complessi e diversi dei bambini e delle famiglie).

Affrontare la frammentazione

Nell'analisi dell'integrazione sono state identificate molteplici dimensioni del sistema dei servizi per la prima infanzia (settori, fascia d'età, tipologia di beneficiari, livello di governance, tipologia di fornitori) come indicatori della necessità di lavorare per l'integrazione.

Mentre i vari bisogni e richieste dei bambini e delle famiglie sono strettamente correlati, i sistemi per la prima infanzia sono caratterizzati da una grande frammentazione, che spesso porta a sovrapposizioni, inefficienza, inefficacia, spersonalizzazione, lacune, persino scontri, oppure occasioni mancate con un alto livello di disuguaglianza. Ciò si verifica nel modo in cui i servizi sono configurati, pianificati ed erogati, e nel modo in cui i bambini e le famiglie ne beneficiano. Ecco alcuni esempi della frammentazione multidimensionale che esiste all'interno dei sistemi per la prima infanzia.

6. Proposal for key principles of a Quality Framework for Early Childhood Education and Care – Report of the Working Group on Early Childhood Education and Care under the auspices of the European Commission, 2014. http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/repository/education/policy/strategic-framework/archive/documents/ecec-quality-framework_en.pdf



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Frammentazione tra settori: i servizi sono spesso specializzati in un unico settore (istruzione, sostegno genitoriale, assistenza all'infanzia, problemi finanziari, necessità abitative ecc.). Tuttavia, le famiglie non percepiscono necessariamente questi settori come "bisogni" distinti. Soprattutto nel caso delle famiglie che vivono in condizioni di povertà, i bisogni legati alla salute, all'abitazione, all'occupazione ecc. sono interconnessi e difficilmente separabili dalle sfide educative.

Frammentazione per età: in alcuni casi, i servizi per i bambini da 0 a 3 anni sono distinti dai servizi per i bambini in età prescolare e in età di obbligo scolastico; inoltre i servizi per i bambini possono essere separati dai servizi per i genitori.

Frammentazione per sottogruppi o gruppi target: alcuni servizi si rivolgono a sottogruppi specifici, come ad esempio le madri sole, i migranti, le famiglie in condizioni di povertà, le famiglie con bambini con bisogni speciali ecc.

Frammentazione delle politiche: i servizi possono essere governati a livello locale, regionale e statale, trasformando in una vera e propria sfida la cooperazione tra servizi regolati da diversi livelli.

Frammentazione organizzativa: in alcuni paesi, l'erogazione dei servizi è suddivisa tra governo, organizzazioni non governative o di ispirazione religiosa, di volontariato o di comunità, e l'integrazione implica la collaborazione tra partner privati e pubblici. I servizi non statali, informali e non formali vanno considerati come parte del più ampio sistema per la prima infanzia; questi servizi andrebbero riconosciuti e apprezzati, soprattutto quando al centro della loro azione ci sono bambini da gruppi vulnerabili.

Per massimizzare l'impatto dei servizi e migliorare il benessere dei loro utenti, si possono allineare e integrare visione, obiettivi, piani, azioni e risultati tra i diversi servizi, affrontando i diversi aspetti della frammentazione.

Forme di integrazione

La forma che l'integrazione può assumere è rappresentata da diversi termini che spesso vengono usati in modo intercambiabile, ma che in realtà si possono riferire a diversi tipi di configurazioni organizzative e di governance e a modalità di lavoro che avvicinano diversi professionisti che operano in differenti settori e servizi. Alcune ricerche suggeriscono che la forma dell'integrazione dipende dal tipo di azioni che sono al centro della collaborazione tra diversi servizi, che può variare dal minor grado di connessione tra azioni fino alla condivisione di pianificazione strategica, processi decisionali e fornitura di servizi.

In molti casi, la collaborazione tra servizi avviene in modo isolato, legata a una richiesta *una tantum* di coinvolgimento di altri servizi. In altri casi, più organizzazioni sperimentano una cooperazione più stretta, creando una *rete informale*, sviluppando così una modalità più coordinata di lavoro congiunto, rafforzando l'integrazione tra i loro servizi. A volte si creano reti di *servizi più formali*, che portano a una governance più strutturata e ad azioni altamente coordinate, partendo dall'allineare la loro visione e i loro obiettivi verso una programmazione congiunta, che contribuisce in modo complementare al processo decisionale e all'erogazione dei servizi.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

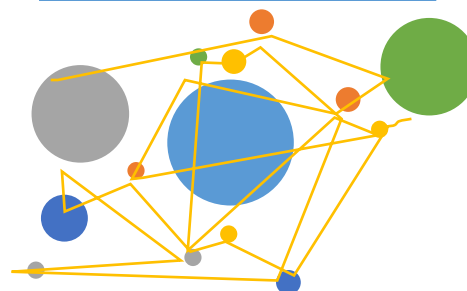


INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Frammentazione dei servizi



Rete di servizi



Vediamo più da vicino come i diversi **livelli di collaborazione** tra i servizi possano rappresentare una forma di integrazione.

- Nel caso di **programmi/servizi frammentati**, ogni programma/servizio ha propri obiettivi, visione e valori. Le risorse economiche provengono da fonti separate e non esiste comunicazione tra questi e altri servizi/programmi. La conseguenza è che molti bambini e famiglie sono esclusi dal sistema e non riescono a raggiungere i servizi di cui hanno bisogno. In questo caso, la collaborazione tra i servizi è episodica e isolata.
- Nel caso della **cooperazione**, si realizza una qualche forma di pianificazione congiunta e vengono condivisi alcuni obiettivi per l'erogazione di servizi/programmi. Ciò può avvenire all'interno di una rete informale di servizi o di una rete formalmente costituita. Tuttavia, non c'è programmazione congiunta. I finanziamenti provengono da fonti separate e i servizi non rispondono in modo congiunto ai bisogni della comunità, dei bambini e delle famiglie. Anche se l'accesso ai servizi aumenta leggermente, molte famiglie con bambini piccoli non raggiungono i servizi di cui hanno bisogno e restano escluse dal sistema.
- Nel caso della **collaborazione**, servizi e programmi diversi condividono valori e visione; pianificano in modo congiunto, ma non erogano un servizio unico. Ciò accade spesso sia nelle reti informali che in quelle formali. La loro attenzione si concentra più sul modo in cui si lavora insieme piuttosto che su come questo tipo di lavoro possa andare a beneficio di bambini, famiglie e comunità. Sebbene l'accesso ai servizi migliori e si tenga conto dei bisogni di bambini, famiglie e comunità, alcuni di essi ancora non riescono a raggiungere i servizi di cui hanno bisogno, e per raggiungerli è necessaria una buona conoscenza del sistema e capacità di orientamento che la maggior parte delle famiglie svantaggiate non possiede.
- Nel caso del **coordinamento**, è presente una visione condivisa che collega servizi e programmi diversi, così come una pianificazione congiunta e una cultura comune. C'è un dialogo aperto tra servizi, ma anche con le famiglie e le comunità. I servizi sono erogati congiuntamente e sostenuti da finanziamenti condivisi. I bambini e le famiglie traggono vantaggio dal coordinamento dei servizi e in numero maggiore riescono a raggiungere i servizi di cui hanno bisogno. Ciò avviene spesso in reti formali che hanno



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

concordato un qualche tipo di governance e di processi decisionali, il che contribuisce a orientare il coordinamento delle decisioni e delle azioni.

- Nel caso dell'**integrazione**, visione, valori e cultura condivisi vengono concordati in modo formale. Gli esiti condivisi per i bambini e le famiglie sono definiti congiuntamente e l'attenzione è rivolta al loro conseguimento. C'è un unico ente che coordina e guida i programmi/servizi e vi è un finanziamento congiunto. I bambini e le famiglie beneficiano di servizi integrati perché sono di facile accesso; i professionisti sono coinvolti in gruppi di lavoro intorno al bambino, e minor tempo e minori risorse finanziarie sono necessari per rispondere ai bisogni dei bambini e delle famiglie. Si tratta di un livello superiore di coordinamento all'interno di una rete di servizi, con una struttura di governance guidata da un'unica organizzazione. Questa forma di integrazione si può osservare anche in singoli centri che erogano una molteplicità di servizi: i cosiddetti servizi integrati sotto lo stesso tetto.

	Indipendenza istituzionale	Obiettivi coerenti/ condivisi	Program- mazione congiunta	Erogazione di servizi congiunta	Capo- fila	Ente unico
Cooperazione (in una rete di servizi)	•	–				
Collaborazione nel network	–	–	–			
Coordinamento dentro al network	–	–	–	•	•	
Integrazione dei servizi (tutti sotto lo stesso tetto)		–	•	•	•	•

L'integrazione sotto lo stesso tetto potrebbe non essere l'opzione migliore in ogni paese e l'obiettivo finale in tutti i contesti. Non ci sono prove in letteratura che la fusione dei servizi sotto un'unica entità possa sempre fornire i migliori risultati. In alcuni casi, la fusione dei servizi non è nemmeno fattibile. Warin (2007) ha messo in guardia contro l'adozione di un modello "ideale" di servizio integrato, sottolineando che le famiglie non sono necessariamente unità omogenee. Non sempre i servizi devono servire gli interessi di bambini e famiglie simultaneamente o unitariamente. Tuttavia, questo non dovrebbe essere un motivo per rinunciare ad altre forme di integrazione, perché quando le barriere tra settori e servizi vengono abbattute, tutti ne beneficiano.

Una maggiore integrazione può essere ottenuta creando o rafforzando reti formali di servizi e coltivando la loro capacità di lavorare insieme in modo efficace ed efficiente.

L'integrazione dei servizi riguarda anche l'asse verticale e orizzontale del sistema. L'integrazione verticale riguarda l'allineamento strutturale e concettuale dei servizi e della *governance* e il modo in cui vengono affrontati i bisogni dei bambini e delle famiglie in ogni fase e a seconda dell'età del bambino. L'integrazione orizzontale riguarda il lavoro congiunto di



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

diversi servizi e settori, rivolto a soddisfare i bisogni dei bambini e delle famiglie ad una certa età del bambino⁷.

Livelli di integrazione⁸

L'integrazione riguarda molti settori della programmazione, del processo decisionale, della erogazione e del sostegno ai servizi per la prima infanzia, garantendo la partecipazione di un'ampia gamma di attori. Si tratta di una continuità tra servizi che condividono responsabilità e promuovono solidarietà e coesione sociale all'interno delle comunità locali.

Integrazione istituzionale

Questo livello di integrazione ha l'obiettivo di gestire (in modo unitario) diverse risorse (sociali, educative, sanitarie ecc.). Alle istituzioni è richiesto di agire insieme attraverso accordi che facilitino la corrispondenza tra responsabilità e ottimizzazione delle risorse disponibili. Vengono fatti sforzi significativi nei settori sociale e sanitario (per le aree ad alta integrazione) e nel settore educativo (affrontando, ad esempio, in modo collaborativo l'integrazione dei bambini con bisogni speciali).

Integrazione gestionale

L'integrazione delle responsabilità istituzionali, tuttavia, non è sufficiente senza un investimento sull'integrazione gestionale. Si intende il funzionamento dei servizi, degli interventi, della gestione integrata delle risorse, del superamento delle barriere all'accesso che penalizzano particolarmente i più deboli. Vengono individuati meccanismi di coordinamento per problemi diversi, senza confondere le risposte semplici con quelle complesse (cioè quelle ad alto livello di integrazione delle conoscenze e delle risorse). Ad esempio, una soluzione è la metodologia del lavoro per progetti con équipe multiprofessionali. La sfida è quella di gestire unitariamente la valutazione dei bisogni e l'implementazione unitaria dei processi di servizio. Sono necessari sistemi informativi integrati.

Integrazione professionale

Integrazione professionale significa condividere responsabilità e capacità tra professionisti che appartengono a sistemi differenti, impegnati nel lavoro a contatto diretto con gli utenti. Questo consente di approfondire la conoscenza sulle prassi da adottare per gestire (in modo integrato) l'analisi della domanda, la definizione multifattoriale dei problemi, la gestione delle conoscenze e della documentazione, la quantificazione delle risorse necessarie, il loro utilizzo, le azioni richieste, la valutazione dei risultati e degli esiti. Emerge chiaramente l'importanza di uno spazio professionale comune per coloro che sono chiamati ad agire nella pratica diretta con le persone, all'interno di gruppi di lavoro multiprofessionali, in situazioni in cui i contributi dei livelli istituzionali

7. Milotay, N. (2016) EPRS | European Parliamentary Research Service. Author: Nora Milotay Members' Research Service, PE 583.809.

8. Canali, C., Geron, D., Vecchiato T. (2015). *Integrated systems: new perspectives for children and families* – Quaderno TFIEY n.5., Compagnia di San Paolo and Fondazione Emanuela Zancan Onlus. I diversi livelli di integrazione derivano dal Piano Sanitario Nazionale, 1998–2000. Ndt: Nella versione originale i livelli sono: professionale, manageriale, istituzionale, comunitario; nella versione italiana è stata rispettata la declinazione introdotta dal Piano Sanitario Nazionale italiano.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

e comunitari sono integrati. Il bisogno di differenziazione è collegato al bisogno di riconoscere i fattori che garantiscono l'unità e l'appropriatezza degli interventi. Nell'area professionale comune convergono e si confrontano le funzioni relazionali e manageriali.

Le funzioni professionali comuni possono essere descritte con riferimento alle conoscenze e alle capacità riguardanti: i principali modelli di organizzazione del lavoro; le tecniche di lavoro di gruppo; le tecniche decisionali; le dinamiche di gruppo che possono favorirle; i modelli e i processi di comunicazione; le componenti della propria professione rispetto ad altri ruoli professionali. In generale, i professionisti sono meno prevenuti, dato che la conoscenza reciproca e il riconoscimento dell'area professionale comune diventano un'area di confronto, con formazione congiunta e valutazione degli esiti.

Integrazione comunitaria

Lo sviluppo del volontariato e delle associazioni familiari ha reso possibili molte esperienze di networking, attraverso programmazione integrata, risorse pubbliche e private, valorizzazione delle risorse presenti nelle comunità locali. Vengono così affrontati quei bisogni che non sono adeguatamente affrontati dalle forme tradizionali di servizi per l'infanzia e la famiglia. Vengono sperimentate nuove modalità di erogazione dei servizi (cioè flessibili e adattabili alla vita e all'orario di lavoro delle famiglie). Nell'ambito dell'integrazione comunitaria, le fonti di risorse sono molteplici, sia professionali che non professionali. Il problema principale è che la realizzazione di iniziative è spesso scoraggiata da norme che standardizzano i processi e favoriscono la sicurezza rispetto all'umanizzazione. Queste dimensioni non sono necessariamente in contrasto tra loro, ma potrebbero esserlo all'interno di sistemi basati su requisiti formali piuttosto che sulla capacità professionale di raggiungere risultati di inclusione, di rispondere efficacemente ai bisogni e di assicurare sostenibilità economica.

2.2. Perché promuovere servizi integrati all'interno dei sistemi per la prima infanzia

L'analisi degli studi sui servizi integrati, condotta dal *Centre for Excellence and Outcomes in Children and Young People's Services (C4EO)* nel Regno Unito⁹, ha rilevato che i centri per la prima infanzia che integrano l'assistenza all'infanzia, il nido e l'assistenza sanitaria, e che forniscono consulenza e sostegno ai genitori, possono migliorare molti aspetti della vita dei bambini. Secondo questi studi, i servizi che integrano assistenza ed educazione riescono a *migliorare il comportamento, le abilità sociali e l'apprendimento dei bambini*. I bambini che traggono i maggiori vantaggi da un servizio integrato sono quelli a rischio di trascuratezza e abuso e quelli che frequentano questi servizi nei primi anni di vita.

I centri per famiglie integrati offrono ai *genitori più tempo per cercare lavoro e per aumentare le loro opportunità di scelta occupazionale*. Uno studio su un centro pilota di tipo "wraparound" in cinque aree del Regno Unito ha rilevato che il 56% dei genitori di bambini iscritti al servizio ha dichiarato di aver avuto maggiori possibilità di scelta per quanto riguarda il lavoro o lo studio; e il 32% è stato in grado di cercare lavoro. L'effetto a catena in termini

9. www.communitycare.co.uk/2009/03/27/the-benefits-of-integrating-early-years-services-for-children



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

occupazionali o formativi può aiutare le famiglie a ridurre la dipendenza dai sussidi e a migliorare il proprio reddito.

Inoltre, nei centri integrati, l'opportunità di lavorare con altri professionisti può migliorare la qualità del lavoro. Si possono condividere le competenze e le migliori pratiche, ad esempio tra operatori sanitari e insegnanti, con conseguente miglioramento degli standard in entrambi i settori. In uno studio statunitense che ha analizzato le pratiche di lavoro condivise tra i professionisti dell'area della salute mentale e il personale educativo del nido e della scuola materna, si è riscontrato che la collaborazione aveva reso gli insegnanti più empatici e interessati al significato più profondo dei problemi comportamentali, e con un maggiore livello di controllo e responsabilità sul comportamento nelle loro classi. Un approccio integrato ha dei vantaggi anche in termini di efficienza e costo-efficacia nell'erogazione dei servizi.

Nei centri che hanno integrato l'erogazione dei servizi, la formazione del personale e gli eventi di sviluppo professionale rappresentano luoghi di incontro per i professionisti dei diversi servizi e questo risulta vantaggioso per il loro sviluppo e, in ultima analisi, per i bambini di cui si prendono cura. La formazione sulle pratiche integrate oppure le riunioni tra operatori possono aiutare lo staff a sviluppare conoscenze e metodi di lavoro comuni. I bambini e le loro famiglie beneficiano di un approccio "one-stop shop". Il coinvolgimento della più ampia gamma possibile di enti e servizi significa che è più probabile che i loro bisogni siano soddisfatti, direttamente o tramite segnalazione. I genitori dovrebbero essere coinvolti nel centro perché spesso hanno un'idea chiara su ciò di cui hanno bisogno, per sé e per i loro figli.

La *Proposal for key principles of a Quality Framework for Early Childhood Education and Care*¹⁰, elaborata dal *Working Group in Early Childhood Education and Care* sotto l'egida della Commissione Europea, dimostra anche l'importanza e i vantaggi, per i bambini e le famiglie, derivanti dall'erogazione di servizi per la prima infanzia di alta qualità, inclusivi, equi e integrati.

Le dieci dichiarazioni formulate nel Framework articolano una visione globale dei sistemi di educazione e cura della prima infanzia (ECEC) e rappresentano un valido punto di riferimento per individuare i cambiamenti necessari nei sistemi per promuovere un approccio centrato sul bambino e sulla famiglia, basato sulla condivisione dell'immagine del bambino, del ruolo cruciale che la partecipazione della famiglia svolge nei primi anni di vita e della qualità dei servizi per la prima infanzia. L'*European Quality Framework* auspica una maggiore collaborazione tra servizi e settori sulla base di una conoscenza condivisa del loro ruolo e delle loro responsabilità.

Dichiarazione 9: Gli stakeholder del sistema ECEC hanno una conoscenza chiara e condivisa del loro ruolo e delle loro responsabilità, e sono consapevoli della necessità di collaborare con le organizzazioni partner.

10. *Proposal for key principles of a Quality Framework for Early Childhood Education and Care - Report of the Working Group on Early Childhood Education and Care under the auspices of the European Commission* (2014) pag. 7-8: http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/repository/education/policy/strategic-framework/archive/documents/ecec-quality-framework_en.pdf



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Il *Framework* offre evidenze significative per l'integrazione dei servizi per la prima infanzia:

- Quando la governance dei servizi di educazione e cura per la prima infanzia non è integrata (ovvero quando la responsabilità della regolamentazione e del finanziamento di questi servizi ricade su diversi dipartimenti sia a livello centrale che regionale) o è integrata solo parzialmente (come nella maggior parte degli Stati membri dell'Unione Europea), i bambini con meno di tre anni sperimentano un livello di cura inferiore, le famiglie sopportano costi più elevati e minore equità nell'accesso, la forza lavoro è meno formata e retribuita¹¹.
- I sistemi integrati sembrano offrire una maggiore coerenza nelle politiche per la prima infanzia (ad esempio, regolamentazione e finanziamento, programmi di studio, istruzione/formazione e condizioni di lavoro del personale, sistemi di monitoraggio e valutazione) nonché maggiori risorse destinate ai bambini più piccoli e alle loro famiglie¹². Questi sistemi unitari migliorano la qualità e l'equità delle prestazioni e si traducono in una maggiore efficienza finanziaria. La condivisione delle responsabilità tra governo centrale ed enti locali migliora la presa in carico dei bisogni locali. Tuttavia, il decentramento della governance potrebbe aumentare il rischio di accentuare le differenze nell'accesso e nella qualità dei servizi di educazione e cura per la prima infanzia tra diverse regioni¹³.

Inoltre, la recentissima serie di ECD Lancet *Advancing Early Childhood Development: from Science to Scale* fa riferimento anche alla necessità di sviluppare le capacità e rafforzare il coordinamento per promuovere lo sviluppo della prima infanzia attraverso i servizi esistenti che si occupano di salute, alimentazione, educazione, protezione sociale e tutela dell'infanzia: "La nostra analisi conclude che per rendere gli interventi efficaci, intelligenti e sostenibili, devono essere attuati come pacchetti di intervento multisettoriali ancorati alla cura dell'infanzia"¹⁴.

2.3. Evidenze per i gruppi vulnerabili

In un recente rapporto dell'OCSE¹⁵ incentrato sull'integrazione dei servizi sociali per gruppi vulnerabili, si afferma che "anche se l'erogazione integrata di servizi può essere applicata in tutti i contesti di welfare con bisogni multipli o complementari, le persone che più probabilmente trarranno beneficio dalla erogazione integrata di servizi sono quelle appartenenti a gruppi vulnerabili con molteplici svantaggi e bisogni complessi". Una delle raccomandazioni contenute nella relazione è che "l'integrazione tra servizi rappresenta un'opportunità unica per affrontare i problemi sociali complessi dei gruppi vulnerabili. Qualsiasi passaggio verso

11. Idem p. 62.

12. Kaga, Y., Bennett, J., e Moss, P. (2010). *Caring and learning together: A cross-national study on the integration of early childhood care and education within education*. UNESCO.

13. *Proposal for key principles of a Quality Framework for Early Childhood Education and Care - Report of the Working Group on Early Childhood Education and Care under the auspices of the European Commission*, 2014. p. 62.

14. <http://www.thelancet.com/series/ECD2016>

15. OECD (2015), *Integrating Social Services for Vulnerable Groups. Bridging Sectors for Better Service Delivery*, OECD Publishing, Paris, p. 19: http://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/integrating-the-delivery-of-social-services-for-vulnerable-groups_9789264233775-en



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

l'integrazione dovrebbe consentire ai nuovi servizi sociali integrati di stabilire proprie culture operative, proprie conoscenze e prassi istituzionali e obiettivi condivisi. I governi devono impegnare risorse per investimenti a più lungo termine nello sviluppo, nella diffusione e nella definizione dei target dei servizi, nonché condurre valutazioni adeguate per comprendere appieno il valore dell'integrazione tra servizi"¹⁶.

Nell'esaminare i vantaggi dell'integrazione, il rapporto afferma che:

- I servizi integrati possono potenzialmente *ridurre i costi legati all'erogazione di aiuto e cura*, in quanto si riduce la moltiplicazione delle visite, la duplicazione dei servizi e il costo degli interventi.
- L'integrazione dei servizi può consentire di *individuare più rapidamente i molteplici bisogni dei gruppi sociali vulnerabili* e, conseguentemente, di effettuare interventi mirati e tempestivi.
- L'integrazione migliora *l'accesso ai servizi*, elemento particolarmente importante per le persone vulnerabili che hanno prioritariamente necessità di accedere ai servizi.
- I servizi integrati *facilitano la condivisione di informazioni e conoscenze* tra operatori.
- Modelli più integrati di erogazione dei servizi aumentano *la cooperazione e la collaborazione* tra fornitori ed enti, *migliorano la qualità del servizio* e producono *migliori risultati e maggiore soddisfazione* legati all'erogazione dei servizi sia tra gli utenti sia tra i fornitori".

In sintesi, l'analisi della letteratura realizzata dal progetto INTESYS ha indicato il seguente **valore aggiunto dell'integrazione** nei sistemi di servizi per la prima infanzia:

Valore aggiunto	
Per le famiglie e i bambini	Maggiore accessibilità, maggiore facilità nel trovare ciò di cui si ha bisogno Servizi meglio collegati ai bisogni e alla varietà dei problemi Maggiore coesione comunitaria Passaggi più fluidi da un servizio all'altro Partecipazione condivisa e partenariati rafforzati
Per gli operatori e le organizzazioni	Combinazione di forze e capacità nell'affrontare le sfide Co-apprendimento e sviluppo professionale Maggiore efficienza
Per il livello politico	Minori sovrapposizioni, lacune e frammentazioni Migliore uso delle scarse risorse

16. idem, p. 14.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

2.4. Obiettivi principali per i bambini attraverso il lavoro integrato

I principali obiettivi da raggiungere per i bambini attraverso il lavoro integrato sono¹⁷:

1. sottolineare i **diritti di ogni bambino** in materia di sopravvivenza, sviluppo ed educazione, tenendo conto delle interdipendenze tra alimentazione, salute, apprendimento e sviluppo psicosociale;
2. creare le condizioni per **sostenere i genitori e gli altri caregiver** nell'adempiere alle proprie responsabilità e nel realizzare le aspirazioni per i propri figli, anche attraverso programmi di protezione sociale, politiche per l'occupazione e abitative;
3. migliorare l'**accessibilità e l'importanza dei servizi** per bambini e genitori;
4. migliorare i **risultati a lungo termine** in materia di salute, apprendimento e benessere lungo tutta l'adolescenza e fino all'età adulta, compresi i benefici intergenerazionali;
5. colmare il divario e migliorare l'equità per tutte le ragazze e i ragazzi, a prescindere dalla loro situazione economica e sociale, dalle loro capacità o disabilità, attraverso servizi completi, inclusivi e di alta qualità;
6. migliorare **efficienza e costo-efficacia** dei servizi, dei settori e dei sistemi nel perseguire gli obiettivi di sviluppo della prima infanzia, in collaborazione con i genitori e le comunità;
7. promuovere l'**innovazione basata sulle evidenze** nell'erogazione di programmi e servizi sostenibili, soprattutto in contesti con poche risorse, dove la capacità professionale e i sistemi di governance possono trovarsi ancora ai primi passi.

2.5. Sfide potenziali nel viaggio verso l'integrazione

Il cammino verso l'integrazione è un processo a lungo termine, per cui è importante affrontarlo gradualmente, fondandolo su una logica forte e condivisa. Le transizioni da un livello all'altro, o il passaggio dalla frammentazione al coordinamento saltando altri livelli di cooperazione, possono rappresentare una sfida.

Se il processo viene avviato senza una visione e una conoscenza condivisa può creare confusione. Se mancano le risorse (umane e finanziarie) anche i migliori piani non potranno essere attuati e questo può causare frustrazione e resistenza. La mancanza di risultati ben definiti per i bambini, le famiglie e i servizi si tradurrà in inefficienza. Questo è il motivo per cui tale processo deve essere ben ponderato e ci deve essere chiarezza su cosa c'è e su cosa possiamo sviluppare, e su cosa ci manca e dobbiamo cercare.

Secondo le rassegne della letteratura¹⁸, ci sono diversi problemi che potrebbero ostacolare la riuscita dell'integrazione dei servizi per la prima infanzia, inclusa una gestione e supervisione inefficace o dannosa. A tutti i livelli di sistema, la fiducia e la comunicazione sono

17. Adattato da Woodhead, Feathersone, Bolton e Robertson (2014), *Early Childhood Development: Delivering Intersectoral Policies, Programmes and Services in Low resource Settings. Topic guide*, November (2014), Oxford: Health & Education Advice & Resource Team (HEART), p. 12.

18. www.communitycare.co.uk/2009/03/27/the-benefits-of-integrating-early-years-services-for-children



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

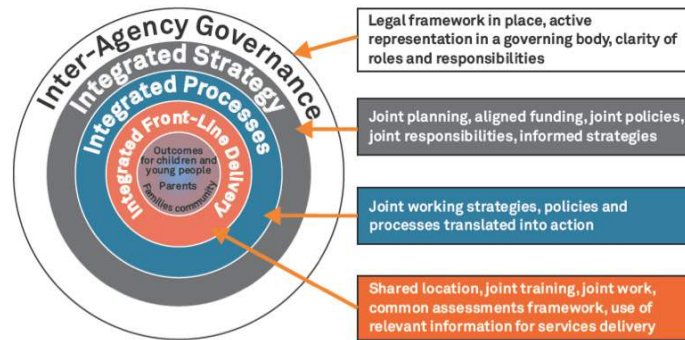


INTESYS

TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

fondamentali per un lavoro efficace e senza un contatto diretto attraverso riunioni, formazione e uffici condivisi, nonché senza collaborazione su programmazione, sviluppo ed erogazione dei servizi, l'integrazione può fallire. L'integrazione dei servizi a livello manageriale non sempre garantisce l'efficacia del lavoro congiunto dei professionisti in prima linea. Pertanto, per l'integrazione del lavoro sono essenziali protocolli e accordi che tutto il personale può condividere.

Dalla letteratura emerge chiaramente che un'integrazione positiva richiede un'azione ponderata e mirata in molteplici settori, dalla legislazione, alla governance, all'erogazione di servizi in prima linea¹⁹. La conoscenza dell'integrazione richiede un approccio sistemico e deve considerare diversi livelli/strati, come nel modello "a cipolla" sotto riportato, dall'erogazione di servizi in prima linea, fino al livello in cui i processi, le strategie e la governance tra enti sono organizzati in modo tale da riflettere l'integrazione.



Source: Graham et al.(2009)

19. Wong, Dr. S. e Press, Dr. Frances (2012), *The Art of Integration Delivering Integrated Education, Care and Support Services for Young Children and their Families*, www.theinfantshome.org.au/site/assets/files/1237/the_art_of_integration_-_final.pdf



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Le sfide/barriere più comuni nel viaggio verso l'integrazione individuata nei pilot INTESYS

- Mantenere l'attenzione alle esigenze e ai bisogni dei bambini e delle famiglie - **passando da un approccio centrato sul servizio ad un approccio centrato sul bambino e sulla famiglia.**
- Stabilire e mantenere un **approccio basato sui punti di forza**, concentrandosi su ciò che già esiste e sulle potenzialità e le opportunità che possono essere valorizzate.
- **Cambiare il modo di pensare** di tutte le parti interessate per modificare le prassi operative quotidiane - approfondire la conoscenza del significato dell'integrazione e di chi dovrebbe essere al centro.
- **Raggiungere la "helicopter view"**, che integra le diverse (triplici) prospettive di genitori, figli, comuni, gestori di servizi, professionisti - portando ad una chiarezza di ruoli, mandati, strutture.
- **Condizioni di supporto** (tempo, finanziamenti, facilitatori, avendo non solo manager ma anche manager/operatori, con tutti gli stakeholder a bordo/che contribuiscono).
- **Questioni di governance:** assicurare una **leadership** forte, condivisa e stimolante - continuità, connettività, direzione; chiarire ruoli, mandati e strutture (chi prende l'iniziativa, chi farà cosa); tenerli coinvolti, garantendo la **partecipazione al processo da parte di tutti gli stakeholder** e la sostenibilità; agenda di governance diversa.
- **Garantire la partecipazione delle famiglie/dei genitori** al processo di costruzione dell'integrazione (Quando entrano in gioco? Quali ruoli dovrebbero svolgere?).
- **Mancanza di condizioni** (spazio, tempo, atteggiamento) per il coinvolgimento di bambini, genitori.
- Garantire una **leadership condivisa** - cultura del rispetto dei reciproci punti di forza.
- **Riconoscere che il lavoro integrato fa parte del regolare funzionamento quotidiano dei servizi** - portando alla continuità di compiti/responsabilità, capacità di misurare l'efficienza/efficacia.
- **Mancanza di conoscenza dei bisogni e dei vantaggi dell'integrazione** - il tema dell'integrazione dei servizi non è abbastanza considerato nei programmi di formazione pre- e in- servizio.
- **Limitazioni giuridiche/etiche** nella condivisione dei dati sulle famiglie e sui bambini tra professionisti/servizi.
- **Tempo** - lunga "gestazione", a seconda del punto di partenza del processo.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

2.6. Sistemi per la prima infanzia basati su valori e vision condivisa attraverso l'integrazione

Una condizione *sine qua non* per un'integrazione "sana", significativa e funzionale è che il sistema dei servizi per la prima infanzia si basi su **valori e principi che promuovono i diritti dei bambini allo sviluppo, all'apprendimento e al benessere**, come quelli previsti nella *Proposal for key principles of a Quality Framework for Early Childhood Education and Care*:

- **Ogni bambino è unico ed è competente e attivo nell'apprendere**, il suo potenziale deve essere incoraggiato e sostenuto. Ogni bambino è un individuo curioso, capace e intelligente. Il bambino è un co-creatore di conoscenze che ha bisogno e vuole interagire con altri bambini e adulti. L'infanzia è il momento di essere, cercare e dare un senso al mondo. Gli anni della prima infanzia non sono solo preparazione per il futuro, ma anche per il presente. Sono anche il momento delle maggiori opportunità e dei maggiori rischi per lo sviluppo e l'apprendimento dei bambini.
- **I servizi per la prima infanzia devono essere centrati sui bambini**, devono riconoscere le loro opinioni e coinvolgerli attivamente nelle decisioni quotidiane. I servizi dovrebbero offrire un ambiente educativo e di cura e fornire uno spazio sociale, culturale e fisico con una serie di possibilità per consentire ai bambini di sviluppare il loro potenziale presente e futuro.
- I servizi per la prima infanzia sono progettati per offrire un **approccio olistico** basato sul presupposto fondamentale che **l'educazione e la cura sono inseparabili**. Un approccio olistico allo sviluppo del bambino affronta contemporaneamente gli aspetti fisici, socio-emotivi, intellettuali e spirituali della vita del bambino.
- **I genitori sono i partner più importanti** e la loro partecipazione è essenziale.
- **La famiglia è il primo e più importante luogo** in cui i bambini crescono e si sviluppano e i genitori (e i tutori) sono responsabili del benessere, della salute e dello sviluppo di ogni bambino. I genitori hanno il diritto di essere sostenuti nel loro percorso genitoriale. I servizi dovrebbero quindi essere centrati sulla famiglia.
- **Le famiglie dovrebbero essere pienamente coinvolte in tutti gli aspetti dell'educazione e della cura dei loro figli**. Affinché questo coinvolgimento diventi una realtà, i servizi di educazione e cura per la prima infanzia dovrebbero essere concepiti in partenariato con le famiglie e basarsi sulla fiducia e sul rispetto reciproco. Questi partenariati possono sostenere le famiglie sviluppando servizi che rispondano ai bisogni dei genitori e permettano una conciliazione tra tempo per la famiglia e tempo per il lavoro²⁰.

Il documento riconosce inoltre l'importanza di adottare un approccio **basato sui punti di forza** quando si lavora con i bambini, le famiglie e gli operatori del sistema, ossia un processo di collaborazione tra la persona o le persone supportate dai servizi e coloro che forniscono i servizi, che consente loro di lavorare insieme e di definire esiti che attingano ai punti

20. *Proposal for key principles of a Quality Framework for Early Childhood Education and Care - Report of the Working Group on Early Childhood Education and Care under the auspices of the European Commission*, 2014, p.7 -8. ec.europa.eu/dgs/education_culture/repository/education/policy/strategic-framework/archive/documents/ecec-quality-framework_en.pdf



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

di forza e alle risorse della persona²¹. Questo è un punto di partenza per costruire una cultura della partecipazione.

I punti di forza e le risorse che vengono valorizzate sono:

- la diversità interiore della persona (identità individuali, valori, conoscenze, abilità, potenzialità),
- le reti sociali a cui appartengono le persone (competenze collettive e conoscenze),
- le risorse della comunità in cui le persone vivono.

In altre parole, l'approccio basato sui punti di forza significa **rispetto e valorizzazione della diversità interiore e sociale di tutti gli attori della comunità**, considerando questi tratti come risorse che possono essere messe al servizio del processo di integrazione. L'integrazione dei servizi e delle politiche richiede di lavorare per l'uso di un "linguaggio comune" in termini di valori e obiettivi condivisi dagli attori che lavorano per e con i bambini e le famiglie. Questo assicura che utilizzino "lenti" simili per comprendere il contesto, i bisogni, le priorità, i fattori di successo e per utilizzare strategie e azioni che siano nel migliore interesse del bambino e della famiglia.

Una visione condivisa è un fattore chiave per l'integrazione perché significa che gli attori a diversi livelli del sistema per la prima infanzia, nei vari settori, hanno una conoscenza condivisa del bambino, del ruolo svolto dalla famiglia, della missione e del ruolo di ogni servizio per la prima infanzia e del ruolo che svolgono in quanto attori del sistema.

21. Duncan, B L e Miller S D (2000). *The heroic client: doing client-directed outcome-informed therapy*, San Francisco: Jossey-Bass.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS

TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

3. Uno schema di riferimento per l'integrazione nei servizi per la prima infanzia: valori e principi, fattori chiave e pratiche di qualità

Sulla base della revisione della letteratura e della mappatura delle varie esperienze in Europa e in altri paesi (per esempio Australia, America del Nord), è stata sviluppata una struttura concettuale che si basa su tre direttrici che vanno ad "impattare" sull'integrazione:

1. Valori e principi per una integrazione di elevata qualità

I principi e i valori rappresentano la base per una visione condivisa e una conoscenza comune tra gli stakeholder che guidano il processo di integrazione.

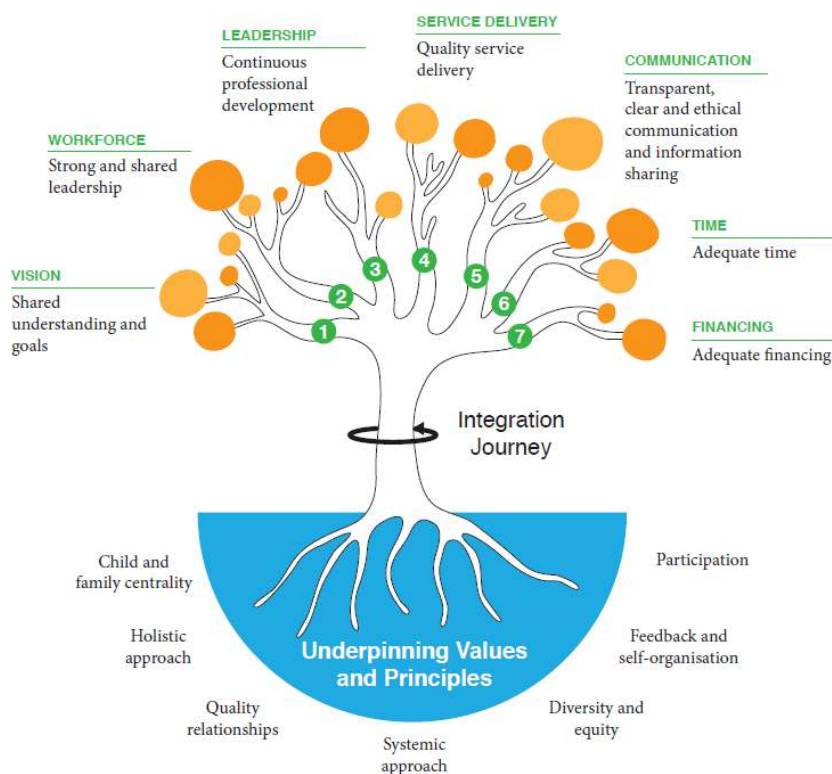
2. Fattori chiave a supporto della sua implementazione

I fattori chiave rappresentano le condizioni che hanno una forte influenza sull'integrazione. Essi possono facilitare o impedire l'integrazione a seconda di come sono pianificati e gestiti.

3. Pratiche di qualità

Le pratiche di qualità servono come orientamento per tradurre i valori e i principi in pratiche, tenendo in considerazione i fattori chiave dell'integrazione.

Key factors and Quality Practices





Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

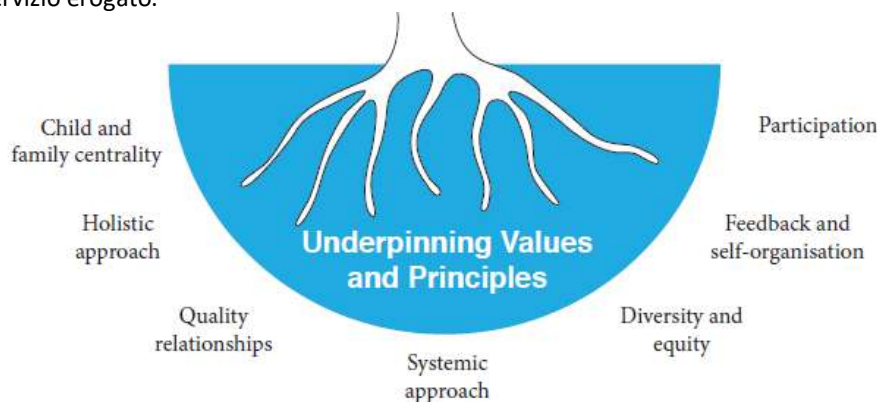


INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

3.1. Valori e principi

I sistemi per la prima infanzia sono sistemi dinamici che vengono creati e che sono in continuo cambiamento sulla base dell'interazione tra valori vecchi e nuovi, conoscenze passate e presenti, comprensione dei contesti e delle loro diversità, azioni e prove di efficacia. Come in ogni sistema vivente, tutte le persone (le interazioni tra di loro, i gruppi e le interazioni tra gruppi, i processi e le azioni) contano quanto più creano dinamiche nei sistemi. Considerare ogni attore e ogni gruppo di attori per il loro potenziale unico, significa sottolineare l'importanza di coltivare le relazioni umane come un aspetto fondamentale e una guida alla creazione di sistemi funzionali ed equi.

Il ruolo principale dei servizi per l'infanzia è di garantire che i diritti di ogni singolo bambino siano soddisfatti e che le prestazioni siano erogate nelle migliori condizioni, aiutando i bambini a sviluppare il loro potenziale unico, indipendentemente dal loro background, status socioeconomico, religione, sesso, etnia o visione del mondo, e anche a prescindere dal tipo di servizio erogato.



Centralità del bambino e della famiglia – L'obiettivo principale dell'integrazione è di produrre i migliori esiti per i bambini e le loro famiglie quando si progettano, si programmano, si erogano e si valutano i servizi per la prima infanzia. Pertanto, *tutte le decisioni devono iniziare ed essere adottate tramite un riconoscimento collettivo e garantendo che le loro richieste siano soddisfatte, considerandoli come attori e partner nel processo.*

Approccio olistico – Avvicinarsi al bambino, alla famiglia, al professionista, al servizio, e alla comunità con un approccio olistico assicura che sia presa in considerazione *la diversità dei loro bisogni e dei loro punti di forza* e che le azioni che li influenzano siano allineate e sinergiche. Questo implica anche che sia i processi che gli esiti considerino la dimensione cognitiva, socio-emotiva, fisica e spirituale delle persone coinvolte. Tutte le dimensioni del loro essere devono essere prese in considerazione quando ci si relaziona con i vari attori.

Relazioni di qualità – Qualità, relazioni generative tra persone ed équipe, tra enti, tra professionisti e beneficiari e i vari livelli di governance sono fondamentali. Devono basarsi



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

sulla fiducia, sul rispetto reciproco, sulla condivisione delle responsabilità, sugli accordi reciproci e sull'impegno congiunto.

Approccio sistemico – *Tutti gli elementi del sistema si influenzano a vicenda verticalmente/orizzontalmente*, influenzando le transizioni tra età, settori, servizi, ma anche il passaggio dall'erogazione del servizio alla definizione delle politiche. Pertanto, *i cambiamenti devono essere visti attraverso la complessità del loro impatto all'interno di un sistema*. Un cambiamento avviato in una parte del sistema influenzerà le altre sue parti. I cambiamenti quindi vanno visti in modo sistemico.

Feedback e auto-organizzazione – Ogni attore del processo, persona oppure organizzazione, ha un patrimonio che può essere messo in moto e che cerca costantemente un senso di coerenza. Non esiste una "ricetta"; *ogni processo è unico e contestualizzato*. Pertanto, necessita di *continui aggiustamenti attraverso meccanismi di partecipazione*, che tengano conto delle condizioni specifiche, preservando l'autonomia dei beneficiari e promuovendo approcci basati sui punti di forza.

Diversità ed equità – La diversità interiore e la diversità sociale e culturale rappresentano gli ingredienti fondamentali del lavoro congiunto di progettazione, programmazione ed erogazione di servizi per bambini e famiglie. Ogni attore viene valorizzato; ogni azione è adatta a garantire pari opportunità a coloro che ne hanno più bisogno. Sono inclusi rappresentanti di gruppi vulnerabili; hanno voce in capitolo, sono considerati, la loro opinione è rispettata e influiscono sul processo decisionale.

Partecipazione – Ascoltare le voci di vari attori (inclusi i bambini e le loro famiglie) nella creazione di servizi capaci di rispondere ai bisogni, flessibili, utili ed efficienti è fondamentale, dalla fase di programmazione fino all'erogazione dei servizi e alla valutazione del miglioramento ottenuto. La collaborazione si fonda su valori condivisi, obiettivi comuni e azioni articolate, ma anche su un comune senso di appartenenza. Inoltre, i servizi sono creati per aiutare al meglio i bambini e le famiglie. Pertanto, i bambini e le famiglie partecipano al processo decisionale e alla co-creazione dei servizi che li riguardano.

3.2. Fattori chiave e aree della pratica a sostegno dell'integrazione

Sulla base della revisione della letteratura e della indagine che ha analizzato le esperienze di integrazione nei paesi selezionati in Europa, i seguenti fattori sono stati identificati come i più critici per la creazione di un ambiente favorevole all'integrazione.

Sebbene non esista un approccio unico al lavoro rivolto all'integrazione dei servizi, la letteratura fornisce preziose indicazioni su percorsi positivi che dimostrano valori e pratiche coerenti a vari livelli. In relazione ai fattori chiave, sono state identificate diverse pratiche cruciali per creare le basi per l'integrazione nei sistemi per la prima infanzia.

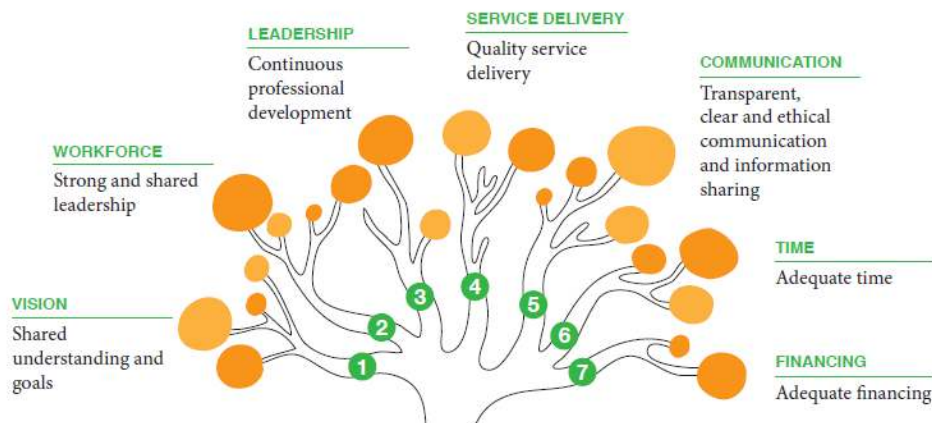


Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Key factors and Quality Practices



I fattori chiave possono sostenere oppure ostacolare l'integrazione, a seconda dei valori e dei principi che li guidano e del tipo di pratiche che si alimentano tra le persone: a livello di servizio, tra servizi/istituzioni e tra diversi livelli di governance.

Di seguito, troverete una breve descrizione di ciascuno dei sette fattori chiave. In stretta relazione con ciascuno di essi, sono evidenziate le pratiche di qualità, che renderanno il fattore un "abilitatore" dell'integrazione. Esempi più dettagliati di pratiche di qualità si trovano nella Sezione 3.4.

Fattore chiave 1: Vision – La vision è un fattore fondamentale per erogare servizi di qualità ed equi per la prima infanzia e per le comunità. Il nostro modo di vedere e dare valore ai bambini, alle famiglie e alle comunità determina in larga misura ciò che desideriamo per loro. Azioni persistenti, significative e altamente coinvolgenti che portano cambiamenti sono sempre animate da una visione chiara.

Pratiche di qualità – Vision

I paesi con servizi integrati già avviati hanno sperimentato che, nello *sviluppare una visione condivisa tra i vari soggetti interessati*, hanno dovuto superare la sfida di avere servizi settoriali e culture professionali, differenze nei requisiti professionali e nelle modalità di comunicazione, opinioni diverse su genitori e figli, nonché un sistema di finanziamento settoriale e responsabilità politiche frammentate. Investire nel *dialogo continuo a molti livelli diversi* è un primo passo essenziale. Per *collegare le varie culture* verso intese e obiettivi condivisi, è necessario creare *luoghi e spazi di dialogo* per i politici, i decisori, gli operatori, i genitori e le comunità.

Fattore chiave 2: Forza lavoro – In certa misura i servizi sono la forza lavoro. La qualità dei servizi è la qualità della forza lavoro. Più la forza lavoro è preparata e sostenuta, migliori sono i servizi. La forza lavoro rappresenta uno degli ingredienti più importanti nell'erogazione di servizi di qualità, dal ruolo gestionale alle interazioni dirette con altri



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS

TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

operatori, con le famiglie, con le comunità e, ultimo ma non meno importante, con i bambini.

Pratiche di qualità – La forza lavoro

Il lavoro integrato richiede competenze professionali relative al compito specifico, ma anche una certa attitudine alla disponibilità a collaborare, ad aver fiducia nelle organizzazioni partner, ad essere aperti nei confronti dell'apprendimento condiviso, alla consapevolezza del rischio di stigmatizzazione e al saperlo evitare. Lavorare in modo integrato a bassa soglia, soprattutto per e con famiglie difficili da raggiungere, richiede *specifici atteggiamenti e valori dei professionisti e un approccio olistico*. I genitori e i bambini dovrebbero ricevere i servizi di cui hanno effettivamente bisogno, non ciò di cui i professionisti pensano abbiano bisogno. Ciò renderebbe i servizi più accessibili e motiverebbe le persone a lavorare insieme. A tal fine, è necessario *offrire continuamente orientamento e formazione* a tutti i membri del personale e in *eventi congiunti che riuniscono settori diversi*. La pratica riflessiva, il tutoraggio tra pari, le comunità di apprendimento e le attività di gruppo possono *mantenere tutti gli operatori collegati, motivati e impegnati nella loro cooperazione*.

Collegare il lavoro di diverse discipline richiede di sviluppare ulteriormente la formazione iniziale, poiché la formazione preliminare non sarà mai sufficiente per far sì che le persone imparino a lavorare in modo integrato e interconnesso.

I diversi ruoli professionali dovrebbero essere combinati in un *gruppo multidisciplinare* e la ripartizione dei ruoli e delle responsabilità dovrebbe essere chiaramente definita.

Fattore chiave 3: Leadership – Nessun piano o progetto può essere realizzato senza una leadership. Più il “progetto” è complesso e sfidante, più forte è il bisogno di leadership. Leadership significa pensiero strategico, gestione delle risorse, assunzione di responsabilità, presa di decisioni, guida dei processi, assunzione di rischi, ricerca di risposte e soluzioni, responsabilità, ma anche costruzione e alimentazione di una cultura collettiva, catalizzando energie, impegnandosi e lavorando con le persone, permettendo e gestendo i cambiamenti. La leadership rende possibile la vision e guida un approccio strategico al lavoro in comune.

Pratiche di qualità – Leadership

Una forte leadership nei servizi integrati *non riguarda tanto le gerarchie rigide*, quanto piuttosto la capacità di collegare, motivare e responsabilizzare il personale, di sviluppare e implementare in modo partecipativo (includendo le famiglie e le comunità) *una visione chiara, di seguire la tabella di marcia, di comunicare bene e sostenere lo sviluppo del personale* verso una maggiore collaborazione. La leadership in questo contesto consiste nel *creare la cultura della collaborazione*, facilitando e plasmando i *valori del lavoro cooperativo, il rispetto reciproco e la solidarietà, il processo decisionale democratico, organizzando pratiche comuni e sviluppo professionale* e mediando tra diversi attori. Questo tipo di leadership richiede che i “leader” non solo siano competenti e impegnati, ma anche che abbiano familiarità con i diversi servizi e professionisti e *siano altamente credibili*. Affinché si assumano la responsabilità di tutto questo, occorre anche un *chiaro mandato*, sia da parte delle autorità che nell'ambito della collaborazione o della rete di servizi.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Fattore chiave 4: Erogazione del servizio – Il modo in cui i servizi sono erogati riflette il modo in cui il loro ruolo è percepito dalle persone incaricate di gestirli ed erogarli. La loro accessibilità, disponibilità, sostenibilità, fruibilità e inclusività indicano in quale misura essi rispondono a una domanda reale da parte delle famiglie e delle comunità in cui operano. I servizi possono essere erogati in ‘silos’ oppure creando una ‘rete’ di collaborazione.

Pratiche di qualità – Erogazione del servizio

Nel complesso, i servizi integrati dovrebbero essere accessibili a tutti, fruibili, utili, disponibili e completi. Le prestazioni dovrebbero essere gratuite e accogliere tutti, non solo gruppi “target” specifici e rilevanti. Il lavoro di prossimità deve essere preso in considerazione per raggiungere tutte le famiglie, in particolare quelle che sono viste o etichettate come “difficili da raggiungere”. *I servizi dovrebbero essere co-costruiti con le famiglie*, il che a sua volta richiede una strategia flessibile, multi-modello e continuativa, vicina a dove le famiglie vivono, lavorano o si incontrano.

Molti esempi indicano il numero minimo di servizi all’interno di un’offerta integrata: educazione e cura, sostegno genitoriale, assistenza sanitaria (preventiva) e assistenza sociale. Ma l’integrazione può essere sviluppata anche tra il nido e la scuola materna (in sistemi divisi) o tra la scuola e la biblioteca ecc. Ciò che è importante è che *la rete dei servizi contenga una quantità sufficiente di servizi generali, a bassa soglia e universali*, che siano accoglienti e che offrano *luoghi di incontro* in cui le famiglie possano entrare in relazione tra loro. L’erogazione di *servizi integrati di qualità è profondamente radicata nella comunità*, sensibile a quelle comunità e molto flessibile, dato che la comunità è in costante cambiamento.

Qualunque sia la “forma” dell’integrazione, *la qualità delle prestazioni è determinata dalla misura in cui queste raggiungono o portano famiglie e bambini al servizio* e rispondono alle loro esigenze. Sotto “lo stesso tetto”, o sotto il coordinamento di un servizio-guida, o condividendo responsabilità pur lavorando in modo autonomo, un sistema integrato di servizi diventa parte di una *rete*, e *ogni partner diventa un “punto di accesso”* della rete di servizi.

Fattore chiave 5: Comunicazione e condivisione delle informazioni – La programmazione e il lavoro congiunto dipendono da una comunicazione fluida ed efficiente, nonché dall’accesso alle informazioni e dalla loro condivisione. Sistemi di informazione efficienti e sicuri e protocolli chiari per le comunicazioni creano una solida piattaforma per una forte collaborazione. La fiducia è una componente chiave nei processi di comunicazione e condivisione delle informazioni e nel rapporto genitore-servizio.

Pratiche di qualità – Comunicazione e condivisione delle informazioni

Per le famiglie vulnerabili, le barriere all’accesso sono spesso legate alla mancanza di informazioni. Spesso queste famiglie non hanno familiarità con gli specifici servizi che vengono loro offerti. Possono preoccuparsi per i possibili effetti della stigmatizzazione oppure non sempre sanno come i servizi possono essere utili a loro e ai loro figli. Avere un’offerta più integrata può persino aumentare la confusione se la comunicazione e l’informazione non sono abbastanza forti e chiare in merito ai servizi disponibili, a come



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

usarli e a quali connessioni esistono (o meno) tra loro. Le famiglie hanno bisogno di sapere chiaramente cosa viene offerto, quali sono le condizioni e le possibili conseguenze. Devono essere messe in atto *chiare strategie* di comunicazione, informazione e *codici deontologici* su come vengono utilizzate e condivise le informazioni familiari: *quali informazioni* vengono raccolte, *da chi e perché*; quali sono i *canali di comunicazione* tra professionisti e servizi; *chi ha accesso a quali informazioni*; quali sono le *regole sulla divulgazione di informazioni sensibili*; come le persone vengono informate su queste regole e come possono opporsi. Questi sono alcuni degli aspetti critici da considerare nella creazione di un sistema di comunicazione e condivisione delle informazioni. Un *sistema elettronico per la comunicazione e la condivisione delle informazioni* è uno strumento utile, purché garantisca *la protezione dei dati, i protocolli di accesso, i protocolli di caricamento dei dati* e informazioni accurate e complete.

Per l'integrazione funzionale, altrettanto importanti sono *la comunicazione e la condivisione delle informazioni a livello professionale* (tra professionisti dello stesso servizio o in servizi diversi), *a livello istituzionale* (tra professionisti e manager), *a livello manageriale* (tra manager di servizi diversi e altri decisori) e *a livello comunitario* (tra diversi rappresentanti e servizi della comunità). Dovrebbero esistere canali concordati ed efficienti per rispondere a contesti specifici. Sono necessarie strategie e *protocolli* di comunicazione per chiarire ruoli, responsabilità e procedure.

Fattore chiave 6: Tempo – Creare le condizioni per l'integrazione richiede tempo. Tempo per la costruzione di partnership e il coinvolgimento della comunità, tempo per la creazione di una cultura di collaborazione (norme e pratiche) tra professionisti, tempo per la programmazione congiunta tra i settori, tempo per una partecipazione significativa ai processi decisionali e per aggiustamenti riflessivi lungo il processo. Considerare il tempo nei processi di cambiamento è cruciale. Maggiore è il cambiamento, maggiore è il tempo necessario.

Pratiche di qualità – Tempo

Il passaggio a una maggiore collaborazione richiede tempo. A seconda del contesto, le tradizioni e la cultura esistenti nei servizi e nei settori possono favorire oppure resistere ai cambiamenti. La necessaria fiducia reciproca, l'impegno per il concetto di lavoro integrato devono avere tempo sufficiente per crescere, svilupparsi e approfondirsi. È importante *consentire che questi processi si sviluppino alla velocità dei partner interessati*.

Anche da parte dei genitori, ci vorrà un po' di tempo per capire come stanno cambiando alcuni servizi conosciuti, collegandosi ad altri servizi. Anch'essi avranno bisogno di conoscere e abituarsi ai cambiamenti nell'erogazione dei servizi.

Altrettanto importante per lavorare in modo integrato è *fornire tempo per il dialogo tra le parti interessate* (partner, rappresentanti della comunità, famiglie, operatori ecc.), *per armonizzare approcci e azioni, per pianificare insieme, per calibrare il lavoro congiunto, per favorire le attività congiunte di sviluppo professionale continuo, nonché per riflettere sui successivi adeguamenti* necessari per un'integrazione più efficace.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Fattore chiave 7: Finanziamenti – L'integrazione dei servizi richiede un cambiamento non solo in termini di politiche e pratiche, ma anche in termini di come assegnare, programmare e utilizzare i finanziamenti. L'efficienza di costo è riconosciuta come una caratteristica della erogazione di servizi integrati.

Pratiche di qualità – Finanziamento

L'integrazione dei servizi richiede una solida conoscenza delle modalità di progettazione e di ripartizione dei budget. La motivazione principale per promuovere l'integrazione è quella di seguire meglio ogni bambino e ogni famiglia per soddisfare le loro esigenze specifiche, riducendo le eventuali lacune nell'accesso e negli esiti. Ciò significa identificare i settori in cui esistono sovrapposizioni di costi e trovare il modo di ridurle, ma anche identificare i settori in cui sono necessari fondi aggiuntivi e trovare varie fonti di finanziamento. Esistono varie fonti, da quelle locali a quelle nazionali, da quelle pubbliche a quelle private.

L'analisi della letteratura ha mostrato che sono necessari ingenti investimenti finanziari per sostenere il processo di integrazione tra servizi. Gli investimenti andrebbero destinati ai seguenti settori: formazione, raccolta e gestione dati, supporto tecnico, sviluppo di politiche, programmazione congiunta, infrastrutture ecc. In molti casi, i costi della piena integrazione potrebbero superare i costi dei servizi frammentati, ma solo all'inizio del percorso. In una prospettiva di lungo termine, un sistema integrato dovrebbe offrire un buon "*rendimento dell'investimento*" riducendo le ridondanze, migliorando l'erogazione dei servizi e fornendo interventi più efficienti.

Per quanto riguarda le opzioni di finanziamento, è importante superare l'approccio tradizionale dei flussi di finanziamento basati sui problemi (cioè concentrati sull'istruzione precoce) e passare al sostegno e alla creazione di soluzioni multidimensionali (cioè centrate sulla prevenzione dell'abbandono scolastico precoce, che terrebbe conto della situazione di una famiglia, della salute, della nutrizione ecc.).

In molti paesi, la responsabilità dei servizi per la prima infanzia è nelle mani delle comunità locali, il che può creare ulteriori sfide e problemi di disuguaglianze. Le comunità locali svantaggiate non sempre sono in grado di finanziare l'integrazione dei servizi se non sono sostenute dai governi nazionali o regionali. Questo punto può essere affrontato in diversi modi (che di solito sono specifici per ciascun paese):

- la "service co-location", che consiste in un investimento di capitale *una tantum* in locali, o in un gruppo di erogatori di servizi secondo il modello dello "sportello unico", dove i servizi sono forniti in un'unica sede;
- rivedere e ridefinire le modalità di combinazione dei finanziamenti locali - regionali - centrali;
- introdurre l'approccio di finanziamento "pro capite", quando i fondi non sono allocati a specifici istituzioni/servizi, ma seguono i bambini e sono assegnati ai servizi presso cui si trovano i bambini stessi.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

3.3. Panoramica del Framework per l'integrazione

La tabella sotto riportata evidenzia la stretta relazione tra valori e principi, fattori chiave e aree per una pratica di qualità. Mentre *i valori e i principi* sono *la bussola* nel prendere decisioni su direzioni, strategie e azioni, *i fattori chiave* aiutano a definire *quali pratiche assicureranno coerentemente un effetto positivo dei fattori su processi ed esiti*. Ogni fattore è reso possibile dalle pratiche. *Se di qualità, le pratiche ("quality practices") possono massimizzare le possibilità che i fattori migliorino l'integrazione*.

Area	Pratiche di qualità
Vision	In tutti i servizi, i valori, le pratiche e le relazioni - nelle decisioni e nel lavoro quotidiano - sono guidati dal principio della centralità del bambino e della famiglia.
	La diversità di ogni professionista e la diversità dei bambini e tra i bambini e le famiglie sono considerati valori intrinseci alla qualità del servizio erogato.
	Sono presenti positività e fiducia nelle relazioni tra professionisti, dirigenti, genitori e membri della comunità.
	La cultura della leadership riconosce la centralità del bambino e della famiglia nella progettazione ed erogazione dei servizi e nella programmazione congiunta.
	La politica e i regolamenti delle varie istituzioni che lavorano con i bambini e le loro famiglie sono allineate intorno al principio della centralità del bambino e della famiglia nella erogazione dei servizi.
	I protocolli di collaborazione tra i servizi sono costruiti per soddisfare collettivamente le esigenze specifiche di ogni bambino e famiglia.
Leadership	La cultura della leadership si basa sui valori della cooperazione, partecipazione, mutuo rispetto, rispetto per la diversità e la solidarietà nella pianificazione e nella erogazione dei servizi.
	La leadership prende iniziative che contribuiscono alla costruzione di una cultura della collaborazione tra il personale, i servizi, le famiglie, le comunità, i decisori, i politici.
	Le strutture di governo incoraggiano la leadership condivisa tra i professionisti, i dirigenti dei servizi, le famiglie e le comunità.
	Le strutture di governance incoraggiano la co-creazione di soluzioni "su misura" per la comunità / famiglia.
	Le pratiche di governo dei servizi motivano tutto il personale, creano condizioni di collaborazione tra il personale e favoriscono la partecipazione del personale, delle famiglie e delle comunità ai processi decisionali e di monitoraggio finalizzati al miglioramento della qualità e a una maggiore efficienza.
	Il personale, i genitori e i membri della comunità si sentono impegnati a contribuire al cambiamento positivo nelle loro comunità.
	Le pratiche di leadership incoraggiano e sostengono la pianificazione, l'erogazione di servizi, il monitoraggio congiunto/di team
	Le regole di gestione creano condizioni per una comunicazione chiara e trasparente tra la leadership e il personale.
Forza lavoro	Sono previste attività di sviluppo professionale, organizzate a livello di ciascun servizio, finalizzate ad ampliare le competenze del personale per affrontare meglio i bisogni dei bambini, delle famiglie e della comunità.
	Valutazione tra pari, apprendimento tra pari, sostegno reciproco e cooperazione sono sostenuti e praticati dal personale e dalla dirigenza.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Area	Pratiche di qualità
	Viene offerta regolarmente una attività regolare di sviluppo professionale comune tra il personale di varie istituzioni/servizi per migliorare le competenze delle organizzazioni partner e incoraggiare gruppi di riflessione e di apprendimento.
Erogazione del servizio	Tutto il personale del servizio/i (indipendentemente dal profilo e dal ruolo professionale) condivide la convinzione che ogni singolo bambino e ogni famiglia è al centro di tutte le decisioni, e tutto il personale opera quotidianamente sulla base di questa convinzione.
	Indipendentemente dal settore, dal servizio e dal gruppo di età dei bambini target, i professionisti sperimentano tra loro rapporti basati sulla fiducia, sull'empowerment e sul rispetto e lo dimostrano anche nel loro lavoro con i bambini e le famiglie.
	L'erogazione di servizi offre diverse soluzioni su misura della comunità / famiglia, co-create con le famiglie e le comunità.
	Le strutture di governance incoraggiano la leadership condivisa tra professionisti e servizi, famiglie e comunità.
	Le interazioni tra professionisti provenienti da diversi servizi non sono gerarchiche e incoraggiano un atteggiamento riflessivo e di ricerca per affrontare la situazione di ogni bambino e di ogni famiglia.
	Attraverso il lavoro inter-istituzionale, vengono creati servizi congiunti su misura per raggiungere i gruppi più vulnerabili e garantire prestazioni universalistiche.
Comunicazione e condivisione delle informazioni	La comunicazione e la condivisione di informazioni tra professionisti all'interno di un servizio e tra i servizi rispetta i codici deontologici e attua il <i>best interest</i> per i bambini e le famiglie.
	Ci sono canali di comunicazione chiari, trasparenti, accessibili e concordati tra i servizi per affrontare correttamente la situazione specifica e i bisogni di ogni bambino e famiglia.
	È attivo un sistema elettronico di informazioni protetto e accessibile a tutti i servizi, che fornisce informazioni accurate e complete su ciascun bambino e sulla sua famiglia, con accesso e utilizzo dei dati consentito dalla famiglia.
	La comunicazione e la condivisione di informazioni tra i servizi si basa su protocolli chiari e trasparenti per la protezione dei dati, il caricamento dei dati e l'accesso ai dati per assicurare i diritti di privacy e riservatezza per i bambini e le loro famiglie.
	Le procedure di comunicazione e di condivisione delle informazioni supportano la collaborazione all'interno e tra i servizi.
Tempo	Viene dedicato tempo retribuito a riunioni in team di (para-)professionisti per analizzare e pianificare percorsi individualizzati rivolti a dare risposte ad ogni bambino e famiglia sulla base di una documentazione aggiornata, di riflessioni individuali e di gruppo.
	A livello di servizio è dedicato del tempo retribuito ad attività di sviluppo professionale intersettoriali.
	All'interno dei team e tra i servizi, viene specificamente dedicato del tempo per la pianificazione e la valutazione congiunta.
Finanziamento	Una parte dei fondi è specificatamente dedicata ad attività intersettoriali.
	Il coordinamento tra i servizi assicura che i finanziamenti siano allineati e che siano identificate e ridotte al minimo le aree di sovrapposizione o le lacune esistenti.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

4. Iniziare il viaggio

4.1. Come affrontare il viaggio verso l'integrazione

Il viaggio verso l'integrazione non è lineare ma piuttosto evolutivo, e deve rispondere costantemente alle esigenze interne (organizzative) ed esterne (sociali e politiche). Coinvolge sia singoli individui sia équipe, diversi servizi e diversi livelli (livello locale, regionale e nazionale) e si basa su un processo continuo e progressivo di riflessione-azione-riflessione all'interno di un approccio partecipativo, che assicura che i passi o i cambiamenti effettuati siano in sintonia con i bisogni dei bambini e delle famiglie e portino ad esiti migliori.

Quando si intraprende il viaggio verso l'integrazione, le seguenti domande potrebbero essere utili per mappare il processo di cambiamento.

Perché abbiamo bisogno di cambiamenti? (Logica e impegno condivisi)

- Quali sono le nostre speranze, la nostra visione e il nostro impegno per i bambini e le famiglie nella nostra comunità locale?
- Quali sono i bisogni dei bambini e delle famiglie nelle comunità in cui operiamo? Dovremmo fare le cose in modo diverso? Cosa e perché?
- Cosa è compreso nell'integrazione e nell'erogazione dei servizi e perché è importante? Qual è la situazione attuale per quanto riguarda l'integrazione?
- Quali sono i benefici per i bambini e le famiglie derivanti dall'integrazione?

Quali cambiamenti sono necessari? (Piano di integrazione)

- Qual è la nostra visione?
- Cosa vogliamo ottenere per i bambini e le famiglie?
- Quali competenze sono necessarie per raggiungere i nostri obiettivi?
- Fino a che punto vogliamo arrivare nel processo di integrazione?
- Come sarà l'integrazione dei servizi?
- Come organizzare e gestire la comunicazione e la condivisione delle informazioni?
- Chi sarà responsabile di cosa? Come prendiamo le decisioni?
- Come possiamo utilizzare meglio le risorse esistenti e quali risorse aggiuntive sono necessarie?

Come si cambierà? (Attuazione del piano)

- Come creiamo opportunità di dialogo e impegno per tutte le parti interessate?
- Come sosteniamo il miglioramento delle politiche e dei regolamenti?
- Come sosteniamo le nuove pratiche nei e tra i servizi attraverso lo sviluppo professionale?
- Abbiamo raggiunto un accordo su leadership e responsabilità condivise?
- Come possiamo far funzionare meglio un nuovo livello di integrazione?
- Come sosteniamo una comunicazione efficiente ed etica e una condivisione delle informazioni all'interno e tra i servizi?
- Come possiamo dedicare del tempo per pianificare e riflettere insieme all'interno e tra i servizi?
- Come possiamo allocare sufficienti risorse umane e finanziarie?

Cosa è stato realizzato? (Valutazione e riflessione sugli esiti)

- In quali aree della pratica i cambiamenti hanno avuto successo?
- Quali sono stati i punti di forza e le risorse più importanti che abbiamo utilizzato e su cui si può continuare a lavorare?
- Quali sono state le principali sfide o le ragioni per cui i cambiamenti sono stati lenti o non sono avvenuti?
- Quali esiti sono stati raggiunti per i bambini e le famiglie?



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Data la sua complessità, il viaggio deve partire dalla comprensione del *punto di partenza* verso un più alto livello di integrazione. Come descritto nella Sezione 2.1 del Toolkit, ci sono diversi livelli di integrazione in un sistema di servizi per la prima infanzia, ma anche molteplici forme di frammentazione da superare: fasce d'età, settori coinvolti, gruppi di destinatari, politiche di governance, diversi fornitori e finanziamenti.

4.2. Panoramica del processo

L'integrazione si riferisce al modo in cui vari attori del sistema di servizi per la prima infanzia pensano, pianificano, prendono decisioni, lavorano e valutano la loro collaborazione, tenendo conto dei risultati che producono per ciascun bambino e per ciascuna famiglia.

Al fine di valutare lo stato dell'arte dell'integrazione, decidere le fasi successive, agire congiuntamente e monitorare i processi, è necessario assegnare del **tempo** agli stakeholder per incontrarsi, discutere e imparare gli uni dagli altri. Un'indicazione importante emersa dall'attività di mappatura nel progetto è che il modo più sostenibile per progredire è quello di riunire i servizi per pensare a nuovi modi di utilizzare e collegare i servizi e le risorse già disponibili, invece di "inventare" nuove strutture.

Secondo il Framework presentato nella sezione 3, sono importanti tre insiemi di elementi:

- assicurarsi che ci siano **valori e principi condivisi** dagli attori a diversi livelli – a livello dei servizi (fra cui gli operatori), a livello interistituzionale (tra i vari settori, attraverso la governance) e da parte delle famiglie e delle comunità;
- assicurarsi che i **fattori chiave** influenzino positivamente il lavoro a livello di servizio, tra settori, e a livello di leadership e governance interistituzionale;
- assicurarsi che siano messe in opera **pratiche di qualità** per rafforzare l'influenza dei fattori chiave.

Il processo di avvicinamento all'integrazione può seguire questo ciclo.





Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Le quattro fasi del ciclo richiedono “campioni dell’integrazione” impegnati, motori del cambiamento, che garantiranno che un’ampia rappresentanza dei vari stakeholder del sistema per la prima infanzia facciano parte del processo: operatori e dirigenti di diversi fornitori di servizi (pubblici o privati) in vari settori (sanità, educazione, protezione sociale, tutela dell’infanzia), famiglie, enti locali, regionali e nazionali e rappresentanti delle comunità.

La **fase 1** del ciclo si concentra sull’incentivare i principali stakeholder ad impegnarsi nel processo, il che rappresenta la logica del passaggio verso un sistema più integrato. Il motore del processo può essere costituito da un coordinatore principale, da un gruppo consultivo locale e/o da un comitato direttivo locale²², che dovrebbe essere istituito fin dall’inizio del processo, con una buona rappresentanza di stakeholder per creare una piattaforma di collaborazione inclusiva. Questi organismi, con il supporto del coordinatore principale, saranno il motore delle successive attività volte a consentire cambiamenti a vari livelli del sistema: gestione, operatori, comunità e servizi.

La fase 1 è la fase in cui si crea un **senso di comunità e di dialogo continuo** tra gli stakeholder. **L’allineamento dei significati** attraverso un **linguaggio comune**, insieme all’**impegno condiviso per il cambiamento e il miglioramento della situazione attuale**, dovrebbe essere l’obiettivo principale, che getta così le basi per azioni comuni. Nelle fasi successive, questi sforzi continueranno a consolidare l’allineamento e la coerenza. In questa fase, si valuta la situazione attuale e si introduce il Reference Framework per l’integrazione per aiutare gli stakeholder a comprendere in modo condiviso cosa sia l’integrazione e perché sia necessaria nel contesto specifico. La convocazione di diverse **riunioni/tavoli/visite** per motivare l’integrazione è fondamentale per: **comprendere il contesto locale; costruire una logica forte e condivisa** per il cambiamento; valutare l’attuale stato dell’arte nella erogazione dei servizi per la prima infanzia, e definire migliori esiti per i bambini e le famiglie.

La **fase 2** del ciclo riunisce tutti gli stakeholder nell’elaborazione di un **piano d’azione chiaro** basato sui seguenti elementi:

- una visione condivisa,
- una comprensione condivisa del bambino, delle famiglie, degli operatori, dei servizi,
- una valutazione delle competenze esistenti, delle competenze necessarie e dei cambiamenti necessari nella progettazione e nell’erogazione dei servizi,
- esiti attesi condivisi per i bambini e le famiglie,
- un accordo sulla struttura e sui processi di leadership e governance,
- un sistema concordato di comunicazione e condivisione delle informazioni,
- e una valutazione delle risorse esistenti e necessarie per arrivare a cambiamenti che portino ad una migliore integrazione.

La fase 2 richiederà diverse **riunioni di programmazione** che convergeranno verso un piano d’azione concordato. Il comitato consultivo locale o il comitato direttivo locale fornirà un contributo al processo sulla base di consultazioni con i componenti. Un forte impegno verso un cambiamento complesso richiede **processi partecipativi**.

22. Una descrizione e definizione di coordinatore principale, gruppo consultivo locale e comitato direttivo locale sono riportate nel Tool 1.1: *Preparation of the meetings for community engagement and participation*.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

In questa fase, dovrà essere condotta una **analisi preliminare** sui risultati attesi, che fungerà da base per programmare azioni mirate e significative, ma anche per valutare periodicamente i progressi verso gli esiti attesi. Si potrebbero prendere in considerazione competenze specifiche nello sviluppo e nell'uso degli strumenti di valutazione.

La **fase 3** del ciclo si concentra sull'**attuazione del piano di azione**. A seconda dei risultati attesi e degli obiettivi concordati, le azioni possono assumere varie forme. **Riunioni di progettazione congiunte, attività congiunte di monitoraggio** (strumenti e processi), **attività intersettoriali di sviluppo professionale, iniziative congiunte intersettoriali** (iniziando il nuovo tipo di integrazione) possono essere condotte da vari stakeholder per costruire una cultura della cooperazione, poi della collaborazione e quindi di un migliore coordinamento tra i servizi, comprendendo così come evitare lacune o sovrapposizioni. In questa fase, il coordinamento e il monitoraggio sono fondamentali, così come il mantenimento di processi quanto più possibile partecipativi.

La **fase 4** si concentra sulla **valutazione degli esiti raggiunti**. In questa fase, il gruppo consultivo locale/comitato direttivo locale dovrà coordinare la raccolta dei dati forniti attraverso il processo di monitoraggio e garantire che sia effettuata una valutazione finale. La valutazione dovrebbe riguardare sia i **risultati raggiunti** che il **processo di cambiamento**. In questa fase occorre stabilire uno stretto collegamento tra lo stato dell'arte iniziale, il piano d'azione e i risultati raggiunti. Prima di avviare un nuovo ciclo di cambiamento, si dovranno convocare diverse riunioni di valutazione per discutere e riflettere sui risultati.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS

TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services



Fase 1: Perché serve il cambiamento? Domande guida

1. Quali sono le nostre speranze, la nostra visione e il nostro impegno per i bambini e le famiglie nella nostra comunità locale?
2. Qual è la situazione attuale dell'integrazione? Quali sono i bisogni dei bambini e delle famiglie nelle comunità in cui operiamo? Dovremmo fare le cose in modo diverso?
3. Che cosa vogliamo raggiungere per i bambini, le famiglie e la comunità? Quali sono i benefici per i bambini e le famiglie derivanti dall'integrazione?
1. Cosa sono l'integrazione e l'erogazione dei servizi e perché ci riguardano?

Risultati attesi

- Si creano collegamenti tra le diverse parti interessate e si avvia il processo di creazione di alleanze.
- Si raggiunge un linguaggio e una conoscenza condivisi.
- Si raggiunge una comprensione condivisa della situazione attuale.
- Si raggiunge un accordo tra le diverse parti interessate sulla necessità e la possibilità del cambiamento.
- Sono individuate possibilità di integrazione.

Raccomandazioni generali

- La fase preparatoria è cruciale. La valutazione della situazione attuale, dei bisogni di tutte le parti interessate e la selezione di stakeholder che dedichino impegno e risorse pongono le basi per un intervento significativo, efficiente ed efficace.
- Una fase in cui vanno costruiti entusiasmo per il cambiamento, fiducia reciproca e relazioni rispettose.
- Questa è una fase in cui l'attenzione a bambini e famiglie va definita e compresa da tutti i partecipanti.
- È necessario pianificare attentamente tempo e modalità degli incontri. Alcuni potrebbero durare più ore e, in molti casi, alcuni degli stakeholder non possono dedicare un tempo significativo alle riunioni.
- Le riunioni possono essere organizzate e condotte in modi diversi; possono avere formati diversi (ad esempio, workshop, presentazioni fatte da esperti in combinazione con momenti di confronto, gruppi di discussione ecc.). Tuttavia, vanno evitate le lezioni e la condivisione di conoscenze e informazioni con i partecipanti dall'alto al basso (top down); la conoscenza e la teoria nel toolkit dovrebbe ispirare, non limitare.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Qual è il focus di questa fase?

- Stabilire una rete/gruppo di soggetti interessati a portare un cambiamento per i bambini e le loro famiglie.
- Definire valori e visioni comuni. Mettere tutti i partner allo stesso livello e andare nella stessa direzione e quindi avere una visione corretta dei bisogni e dei problemi delle famiglie, dei rappresentanti dei servizi e dei settori.
- Comprendere la situazione attuale e ciò che può ispirare le persone a dedicare tempo ed energie al cambiamento.
- Comprendere la complessità delle diverse forme di integrazione e verificare la connessione tra valori, fattori chiave e pratiche di qualità.

Quali sono i processi critici in questa fase?

Definire la situazione attuale e iniziare da questa

- Esplorare le principali sfide della comunità locale – quali sono le principali sfide che bambini, famiglie e servizi devono affrontare nel fornire servizi ai bambini e alle famiglie.
- Esplorare i bisogni della comunità locale – dei bambini, delle famiglie, dei servizi e delle politiche locali.
- Valutare la forma di integrazione esistente a livello locale e i cambiamenti che gli stakeholder locali vogliono apportare. Questo dovrebbe essere il compito del coordinatore principale e del comitato direttivo.

Scegliere i partner e il punto d'ingresso per l'integrazione

- Esplorare il potenziale punto di ingresso del processo. In alcuni casi, il punto di ingresso potrebbe essere rappresentato dai servizi educativi e di cura per la prima infanzia (ad esempio, servizi di cura, nido, scuola dell'infanzia), in altri casi dal settore sanitario o altri settori. Il servizio o settore del punto d'ingresso dovrebbe avere una leadership e del personale motivato e dovrebbe essere percepito dagli stakeholder come un buon "luogo d'incontro". Precedenti esperienze nel coordinamento e nell'integrazione della prestazione di servizi rappresentano un vantaggio.
- È importante garantire la partecipazione di organizzazioni/servizi motivati a contribuire e a creare un cambiamento. Un alto livello di impegno è essenziale. In alcuni casi, la scelta dei partner rilevanti dipende dagli obiettivi fissati dagli stakeholder (rispondendo alla domanda: *Cosa vogliamo raggiungere per i bambini e le famiglie?*). Ad esempio, nel progetto INTESYS in Belgio, in una parte del progetto pilota realizzato nella comunità francofona di Bruxelles, l'attenzione era focalizzata sulla transizione tra i diversi livelli del sistema educativo; pertanto, le organizzazioni partner più importanti provenivano da diversi livelli all'interno dello stesso settore. Nel progetto pilota sloveno, l'attenzione si è concentrata sull'integrazione dei bambini Rom nel sistema educativo prescolare (Grosuplje) e su una transizione graduale dei bambini Rom dalla scuola materna alla scuola elementare (Trebnje). Oltre ai rappresentanti della scuola materna, sono state incluse anche associazioni non profit rom e rappresentanti della popolazione rom.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Lezioni apprese dai pilot

- Prima della riunione preparatoria, è utile condurre interviste con i principali stakeholder (ad esempio, rappresentanti dell'ente locale, genitori ecc.) e svolgere ricerche a tavolino per la mappatura dei problemi più importanti. A volte è bene partire da problemi concreti e poi passare a un livello più generale. Ad esempio, il progetto pilota francofono in Belgio ha iniziato esaminando i problemi che i bambini, le famiglie e i servizi affrontano quando i bambini transitano verticalmente dai servizi per la prima infanzia alla scuola (a partire dai quattro anni) oppure dalle famiglie ai servizi di cura per l'infanzia. Il pilot sloveno ha iniziato con l'esame delle scarse iscrizioni dei bambini rom nelle scuole dell'infanzia.
- Garantire la partecipazione e il sostegno a livello politico è molto importante (ad esempio, attraverso il coinvolgimento del Comune e degli enti locali).
- È importante tradurre gli obiettivi a lungo termine in una serie di obiettivi a breve termine. Il raggiungimento di obiettivi a breve termine motiverà il processo. Ad esempio, in alcuni dei progetti pilota, il coordinatore principale e i gruppi di azione locale si sono concentrati su bambini e famiglie specifiche che cercavano di risolvere i loro problemi in modo olistico e integrato. Questo li ha aiutati a conoscere le diverse forme di integrazione e anche a sostenere l'integrazione.
- Garantire il coinvolgimento dei dirigenti dei diversi servizi è un vantaggio.
- I rappresentanti di gruppi vulnerabili vanno coinvolti fin dall'inizio e i loro suggerimenti e le loro idee vanno prese in considerazione.
- Le riunioni e il processo devono essere ben pianificati in modo che i partecipanti possano programmare un tempo sufficiente per le riunioni e le attività congiunte. Un tempo sufficiente e spazi adeguati per la discussione e lo scambio sono cruciali.
- Per focalizzare l'attenzione sull'importanza dell'integrazione dei servizi e per mobilitare le persone ad essere coinvolte nel processo, a volte è importante organizzare "inspirational sessions" (ad esempio, nel progetto pilota fiammingo, è stato organizzato questo tipo di sessioni coinvolgendo l'Università di Ghent e altri partner e affrontando questioni rilevanti per il contesto locale).
- Se si sta iniziando questo tipo di lavoro con reti di servizi già esistenti, si raccomanda di utilizzare la fase preparatoria per capire dove la rete è in fase di integrazione, qual è il tipo di supporto di cui hanno bisogno ecc. In questo caso, è necessario essere flessibili e adattare l'approccio e gli strumenti suggeriti rispetto ai bisogni espressi.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS

TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Panoramica sui possibili strumenti di fase

Strumenti per la preparazione di questa fase

Domanda 1. Come possiamo creare spazi di qualità per l'ingaggio e la riflessione?

Tool 1.1. Preparazione delle riunioni per l'ingaggio e la partecipazione della comunità

Tool 1.2. Gestire i diversi modi di funzionamento delle équipes e dei gruppi

Domanda 2: Quali sono le nostre speranze, vision, impegno per i bambini e le famiglie nella nostra comunità?

Tool 1.3. Le mie speranze professionali, la mia visione e i miei impegni

Domanda 3. Qual è la situazione attuale in materia di integrazione? Quali sono i bisogni dei bambini e delle famiglie?

Tool 1.4. Eco-mapping 1: Eco-map individuale – dentro il tuo servizio

Tool 1.5. Eco-mapping 2: Eco-map individuale – relazione tra servizi/settori

Tool 1.6. Eco mapping: Il mio servizio e altri servizi nel mio contesto

Tool 1.7. Sistema di classificazione degli interventi (SisClass)

Tool 1.7.a Sistema di classificazione degli interventi (SisClass) con i valori

Tool 1.8. Mappa dei soggetti e delle risorse

Domanda 4. Cosa vogliamo ottenere per i bambini, le famiglie e la comunità? Quali sono i benefici per i bambini e le famiglie che derivano dall'integrazione?

Tool 1.9. Storie di integrazione

Domanda 5. Analizzare il concetto di integrazione - Che cos'è l'"integrazione dei servizi e l'erogazione dei servizi" e perché è importante?

Tool 1.10. Favorire l'integrazione e conoscere le diverse forme di integrazione

Tool 1.11. Analizzare i valori e i principi di base

Tool 1.12. Analizzare i fattori chiave per l'integrazione

Tool 1.13. Analizzare il Reference Framework per l'integrazione

Tool 1.14. La griglia SCOB



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS

TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services



Fase 2: Quale cambiamento è necessario? Domande guida

1. Come gestire i cambiamenti complessi?
2. Qual v^o la nostra visione?
3. Che cosa vogliamo ottenere per i bambini e le famiglie?
4. Quali competenze sono necessarie?
5. Come sar^vt l'integrazione dei servizi?
6. Come sar^vt organizzata e gestita la comunicazione e la condivisione delle informazioni?
7. Chi sar^vt responsabile di cosa? Come prendiamo le decisioni?
8. Come utilizzare meglio le risorse esistenti e quali risorse aggiuntive sono necessarie?

Risultati attesi

- Accordo su una visione condivisa, impegni allineati tra i principali stakeholder sulla base di un'immagine condivisa del bambino, delle famiglie, dei professionisti e dei servizi.
- Conoscenza condivisa dell'importanza di un approccio olistico allo sviluppo del bambino in un sistema integrato per la prima infanzia.
- Impegno comune per esiti condivisi per bambini e famiglie.
- Accordo sulla "forma" che prenderv^t l'integrazione dei servizi.
- Governance e leadership condivisa nel coordinare l'integrazione dei servizi.
- Piano di riallocazione e potenziamento delle risorse esistenti e di utilizzo di risorse aggiuntive.

Raccomandazioni generali:

- Le parole chiave in questa fase sono "accordo comune" e "impegno" di tutti i partner coinvolti nel processo. Utilizzare tutto il tempo necessario per raggiungere entrambi gli obiettivi.
- Elaborare un piano d'azione chiaro che coinvolga tutti i partner e le parti interessate. In questo modo ci sono maggiori possibilità che il piano venga attuato.
- Basarsi sulle informazioni raccolte nella fase 1 per impostare un piano realistico.
- Ampliare le esperienze di collaborazione e/o cooperazione esistenti al momento di decidere quale forma assumerà l'integrazione.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

- Fare chiarezza sulla struttura di governance del lavoro congiunto previsto. Lo sviluppo del piano d'azione deve essere accompagnato da mandati, ruoli e responsabilità concordati e chiari per tutti i partner e da una costante comunicazione.
- Lasciare spazio alla sperimentazione nei settori a “basso rischio” del processo (ad esempio, riunioni congiunte di sviluppo professionale/workshop), in modo da fornire indicazioni per i percorsi di cambiamento.
- Conservare il senso di fiducia e di impegno derivante dalla Fase 1. Questa fase è fondamentale per prendere le decisioni “giuste” come gruppo.
- Il piano d'azione deve tenere conto del punto di vista dei genitori e dei figli sui servizi che ricevono.

Qual è il focus di questa fase?

L'obiettivo principale di questa fase è quello di elaborare un piano collettivo e definire insieme quali cambiamenti sono necessari per generare una migliore integrazione.

Il processo di programmazione dovrebbe essere integrato con i valori proposti nel Reference Framework, in modo da stimolare una cultura dell'integrazione fin dalle prime fasi del viaggio. Ecco alcuni esempi.

- La visione e gli obiettivi dovrebbero essere indicati non solo in termini di azioni svolte, ma anche di esiti per i bambini e le famiglie (centralità del bambino e della famiglia).
- Il piano e la distribuzione delle responsabilità deve coinvolgere quante più prospettive possibili (diversità, equità e partecipazione).
- Del tempo dovrebbe essere dedicato a considerare congiuntamente i progressi e il processo collaborativo e decisionale, in modo che ciascuno dei partner coinvolti nelle misure di integrazione possa adeguare e mobilitare le proprie risorse per rispondere in tempo reale alle necessità emergenti (feedback e auto-organizzazione).

Quali sono i processi critici in questa fase?

- Mentre i piani d'azione concreti sono potenti e mobilitanti, è importante che non perdano di vista la ragione principale per la quale il piano è stato sviluppato: rispondere ai bisogni dei bambini attraverso servizi coordinati e di qualità. Pertanto, anche se gli esiti possono essere raggiunti in molti modi, il piano dovrebbe includere modalità/attività in cui si rendono possibili pratiche di qualità che portano ad una maggiore cooperazione e coordinamento.
- Mantenere l'impegno di tutti i partner e le parti interessate e garantire la loro partecipazione attiva allo sviluppo del piano d'azione.
- Stabilire una struttura di governance funzionale e concordata della rete di partner: sono essenziali mandati, ruoli e responsabilità chiari.



Panoramica dei possibili strumenti in questa fase

Domanda 1: Come possiamo gestire i cambiamenti complessi?

Tool 2.1. Comprendere i cambiamenti complessi – Elementi critici di un piano

Tool 2.2. Programmare l'azione per rafforzare l'integrazione

Domanda 2: Qual è la nostra visione?

Tool 2.3. Analizzare l'immagine del bambino, delle famiglie, degli operatori e dei servizi

Tool 2.4. Comprendere l'unicità del bambino

Tool 2.5. Adottare una vision sistemica dello sviluppo del bambino

Tool 2.6. Creare una vision condivisa dei bambini e delle famiglie

Domanda 3: Che cosa vogliamo ottenere per i bambini e le famiglie?

Tool 2.7. Definire gli esiti attesi per i bambini e le famiglie

Tool 2.8. Coinvolgere i bambini nella definizione degli esiti

Domanda 4: Quali competenze sono necessarie?

Tool 2.9. Individuare le competenze essenziali per una erogazione di servizi integrati di elevate qualità

Tool 2.10. Individuare le competenze essenziali del/i facilitatore/i del viaggio verso l'integrazione

Domanda 5: Come sarà l'integrazione dei servizi?

Tool 2.11. Definire la "forma" del modello di integrazione

Tool 2.12. Analizzare i modelli di erogazione di servizi integrati

Domanda 6: Come sarà organizzata e gestita la comunicazione e la condivisione delle informazioni?

Tool 2.13. Descrivere il flusso della condivisione delle informazioni

Tool 2.14. Descrivere i diversi livelli di comunicazione e condivisione delle informazioni

Domanda 7: Chi sarà responsabile di cosa?

Tool 2.15. Attribuire responsabilità (Matrice)

Domanda 8: Come prendiamo le decisioni?

Tool 2.16. Stabilire una struttura di governance per l'integrazione

Domanda 9: Come utilizzare meglio le risorse esistenti e quali risorse aggiuntive sono necessarie?

Tool 2.17. Mappare le risorse per l'integrazione

Tool 2.18. Pianificare il finanziamento della erogazione di servizi integrati per la prima infanzia



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services



Fase 3: Come avverrà il cambiamento? Domande guida

1. Come creare opportunità di dialogo e di impegno per tutti gli stakeholder?
2. Come possiamo sostenere il miglioramento delle politiche e delle normative?
3. Come possiamo sostenere nuove pratiche all'interno e tra i servizi attraverso lo sviluppo professionale?
4. Come è stata attuata la leadership e la condivisione delle responsabilità?
5. Come facilitare il funzionamento della nuova forma di integrazione?
6. Come possiamo sostenere una comunicazione efficiente ed etica e una condivisione delle informazioni all'interno e tra i servizi?
7. Come possiamo trovare il tempo per una pianificazione e una riflessione comune all'interno dei servizi e tra i servizi?
8. Come possiamo destinare risorse finanziarie sufficienti?

Risultati attesi

- Formulazione della vision approvata e sostenuta dai principali stakeholder nelle loro azioni.
- Sono in corso di attuazione cambiamenti funzionali per stimolare e sostenere l'integrazione: pianificazione congiunta tra i vari servizi, attività di sviluppo professionale comune, nuovi canali di comunicazione e condivisione delle informazioni, leadership congiunta tra i servizi, nuove forme di erogazione dei servizi, riunioni congiunte per riflettere sull'efficienza e sulle necessità di adeguamento.

Raccomandazioni generali

- L'attuazione del cambiamento programmato nella fase precedente richiede più dell'accordo e dell'impegno degli stakeholder. Ci deve essere anche il tempo per imparare nuovi modi di lavorare. In questa fase, è più importante creare i cambiamenti attesi a piccoli passi, piuttosto che raggiungere una scadenza specifica prevista dal piano.
- Utilizzare la griglia delle Pratiche di Qualità proposta nel Reference Framework per conoscere i processi resi possibili durante l'implementazione del Piano d'Azione. Poiché le Pratiche di Qualità



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

seguono i fattori chiave nel rafforzare l'integrazione, documentandole è possibile conoscere il supporto aggiuntivo che potrebbe essere necessario.

- Organizzare incontri periodici per analizzare i progressi compiuti nell'attuazione del Piano d'azione e riflettere sulle pratiche coltivate durante l'attuazione del piano su più livelli: a livello di servizio, tra servizi, tra servizi e famiglie/bambini, nella governance della rete di servizi. Considerare la possibilità di riadattare il piano e organizzare ulteriori workshop/riunioni per affrontare gli aspetti critici (es. comunicazione e condivisione delle informazioni, mappa delle responsabilità ecc.).

Qual è il focus di questa fase?

- Questa è la fase di "azione", in cui tutti i membri/partner della rete iniziano ad attuare le attività pianificate congiuntamente, per raggiungere gli obiettivi e gli esiti definiti congiuntamente. L'allineamento raggiunto intorno a valori e principi, e le pratiche di qualità volte ad attivare i fattori chiave che favoriscono l'integrazione sono alla base di tutte le azioni.
- In questa fase occorre sempre ritornare al motivo per cui l'integrazione è necessaria.
- La documentazione del processo è fondamentale. Brevi sessioni di apprendimento possono aiutare ad adattare il processo durante il percorso. È necessario introdurre meccanismi di documentazione del processo. Si tratta principalmente di una fase di apprendimento.
- Il rafforzamento di una gestione fluida della rete è fondamentale in questa fase, così come l'eliminazione dei problemi di comunicazione o di qualsiasi eventuale mancanza di chiarezza sui ruoli e sulle responsabilità.

Quali sono i processi critici?

- Organizzare incontri ben preparati, efficienti, partecipativi e riflessivi per garantire l'apprendimento del processo.
- Mantenere il livello di coinvolgimento e impegno attraverso incontri volti a documentare accuratamente il processo di attuazione, assicurando che vengano prese in considerazione diverse prospettive.
- Trovare soluzioni comuni per le inevitabili sfide incontrate durante il percorso attraverso la consultazione e il processo decisionale congiunto, utilizzando le strutture di governo concordate.

Panoramica dei principali strumenti in questa fase

Tool – Monitoraggio continuo della qualità dell'implementazione del Piano d'azione

Nota: I risultati ottenuti con gli strumenti riportati di seguito per le altre fasi possono essere utilizzati anche in questo caso per monitorare e riflettere sull'avanzamento degli accordi congiunti

Fase 2 – Tool 2.2., 2.11., 2.14., 2.15., 2.17., 2.18.

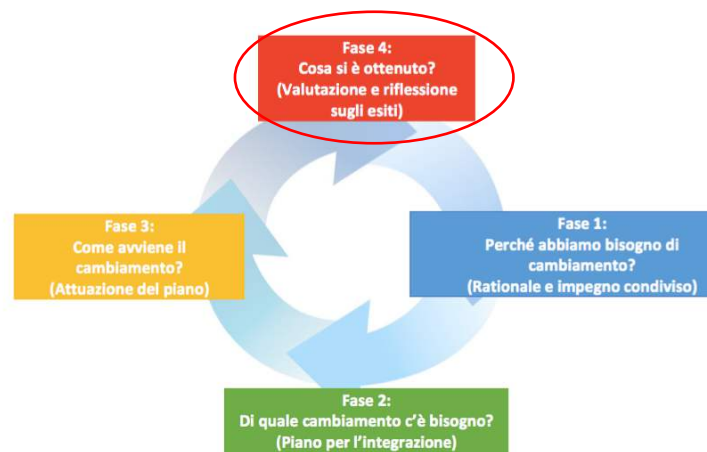
Fase 4 – Tool 4.1., 4.2.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services



Fase 4: Cosa si è ottenuto? Domande guida

1. In quali aree della pratica i cambiamenti hanno avuto successo?
2. Quali sono le ragioni per cui i cambiamenti sono avvenuti o meno?
3. Quali esiti sono stati raggiunti per i bambini e le famiglie?

Risultati attesi

- Conoscenza condivisa tra gli stakeholder sui progressi nell'integrazione
- Visione corretta dei punti di forza e delle sfide associate al percorso di integrazione
- Valutazione degli esiti per i bambini e le famiglie

Raccomandazioni generali

- Sebbene la riflessione in corso sul processo di integrazione sia una condizione per garantire che gli aggiustamenti siano effettuati in tempo e che le buone pratiche siano messe in atto, è importante che dopo l'attuazione venga condotto un processo di valutazione partecipativo e riflessivo per identificare quali fattori chiave non sono stati sufficientemente affrontati e quali pratiche non sono ancora attuate con successo.
- Coinvolgere tutti i partner nel processo e raccogliere informazioni sulla forza del processo e sugli esiti raggiunti, considerando tutti i punti di vista dei diversi stakeholder e beneficiari.
- Utilizzare questa fase come una valutazione generativa del viaggio, in modo che il nuovo ciclo di programmazione inizi con una conoscenza condivisa dei risultati e delle lacune rimaste.
- Concentrarsi sui risultati e sui fattori e le pratiche che hanno contribuito a ottenerli.
- Gli strumenti e i documenti che sono stati utilizzati e sviluppati nella fase 1 possono essere utilizzati nuovamente in questa fase (ad es. Eco-map, griglia SCOB, piano d'azione ecc.) per riflettere sui punti di forza e sulle sfide.
- Tradurre in protocolli o accordi scritti quei processi/procedure/buone pratiche che sono state riconosciute dai partner come capaci di produrre risultati positivi.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Qual è il focus di questa fase?

- In questa fase, la valutazione è duplice: conoscere in che misura gli esiti per i bambini e le famiglie (i risultati del piano d'azione) sono stati raggiunti e conoscere in che misura il processo ha portato al rafforzamento dell'integrazione dei servizi (le pratiche di qualità sono in atto).
- Attraverso un approccio riflessivo e partecipativo, le informazioni raccolte e il dialogo sui risultati dovrebbero essere valutati rispetto ai valori e ai principi definiti nella Fase 1 e alle pratiche di qualità relative ai sette fattori chiave che sostengono i valori e i principi all'interno di un sistema integrato.
- Questa fase dovrebbe valorizzare tutti i cambiamenti che sono stati raggiunti con successo per svilupparli ulteriormente e imparare da essi.

Quali sono i processi critici?

- Garantire un'ampia partecipazione degli stakeholder e dei beneficiari alla valutazione dei risultati e del processo. Il coinvolgimento nei cambiamenti che portano all'integrazione riguarda tutti coloro che hanno partecipato al processo fin dall'inizio.
- La valutazione sia del processo che dei risultati è preziosa se accompagnata da una riflessione: perché ha funzionato, perché non ha funzionato, cosa avrebbe dovuto essere fatto diversamente? Assicurare un tempo sufficiente per riflessioni e discussioni che ispirino il nuovo ciclo di pianificazione.
- Mantenere il clima di impegno e fiducia tra tutti i partner instaurato nelle fasi precedenti.

Panoramica dei possibili strumenti in questa fase

Domanda 1: In quali aree della pratica i cambiamenti hanno avuto successo?

Tool 4.1. Identificare il grado di attuazione delle pratiche di qualità

Domanda 2: Quali sono le ragioni per cui i cambiamenti sono avvenuti o meno?

Tool 4.2. Valutare il processo

Domanda 3: Quali esiti sono stati raggiunti per i bambini e le famiglie?

Rivedere la Fase 2 – Tool 4.3. Esiti per i bambini e le famiglie

Nota: Alcuni degli strumenti che sono stati utilizzati nelle fasi di programmazione precedenti potrebbero essere utilizzati nuovamente per valutare i progressi e riflettere sui risultati, gli ostacoli e le sfide. Alcuni strumenti suggeriti in aggiunta a quelli di cui sopra sono:

Fase 1 – Tool 1.7, 1.7.a., 1.8., 1.15.

Fase 2 – Tool 2.7., 2.15., 2.16., 2.18.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS

TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

4.3. Prima di cominciare

Come usare il Toolkit?

- ✓ Partire sempre dal contesto locale.
 - Ascoltare gli attori, lasciarsi ispirare e adattare il processo.
 - Creare un ambiente sicuro basato sul rispetto e sulla fiducia.
 - Utilizzare diversi strumenti (es. interviste, focus group ecc.) per raccogliere informazioni rilevanti sul contesto.
- ✓ Adottare un approccio basato sui punti di forza, partendo sempre da ciò che è già presente per svilupparlo ulteriormente, tra cui: risorse umane e materiali, finestre di opportunità come ad esempio nuove politiche, motivazione nelle persone ecc.
- ✓ Lasciare che le persone decidano cosa è fattibile nel loro contesto. Sostenere le persone nel processo di definizione delle priorità. A volte meno vale di più!
- ✓ Il toolkit non è una raccolta di ricette; gli esercizi inclusi dovrebbero servire da ispirazione o linee guida, e possono essere adattati, modificati, non utilizzati o sostituiti. Anche l'ordine degli esercizi può essere cambiato e possono essere inseriti nel processo quando meglio si adattano allo scopo.
- ✓ Il toolkit propone il viaggio verso l'integrazione in modo piuttosto lineare, così che i diversi attori possano utilizzarlo nei loro diversi contesti. Tuttavia, questo viaggio non è lineare, può andare in molte direzioni diverse, muovendosi avanti e indietro. Pertanto, alcuni degli strumenti possono essere utilizzati e riutilizzati in diverse fasi del processo. Tuttavia, il processo deve seguire un ordine logico e questo dipenderà dalla fase di cooperazione in cui si trovano l'équipe locale o la rete di servizi. È importante definire fin dall'inizio la visione e i valori condivisi e poi discutere i diversi percorsi per trasformarli in realtà.
- ✓ Gli strumenti non hanno lo scopo di educare i partecipanti al processo, ma di ispirarli a riflettere, scambiare e prendere decisioni sui passi successivi.



Linee guida per i facilitatori del processo²³

- ✓ **Conoscenze e capacità di facilitazione:** I facilitatori devono essere esperti e avere solide conoscenze e capacità di facilitazione. Il cuore del processo sta nello scambio, nella riflessione e nell'intraprendere azioni comuni. Nel toolkit, ci sono domande di riflessione da usare, ma anche da sostituire con domande più adatte a determinate circostanze.
- ✓ **Costruzione della fiducia:** La chiave del processo è creare uno spazio sicuro in cui chi partecipa al processo si sente libero di condividere i propri sentimenti e di dire cosa pensa della situazione attuale e dei cambiamenti proposti. Il ruolo del facilitatore è quindi quello di *mediare la comunicazione tra i rappresentanti di diversi settori, istituzioni e livelli di governance, aiutandoli a comprendersi e a trovare un terreno comune, per poter definire un piano d'azione comune per il cambiamento.*
- ✓ **Prima l'ascolto:** Quando necessario, il facilitatore esperto può fornire brevi lezioni per chiarire alcuni concetti del toolkit. Tuttavia, non partire mai da brevi lezioni: prima ascolto, poi 'lezione'.
- ✓ **Team building:** Per essere in grado di costruire una squadra e un senso di appartenenza tra i partecipanti, si raccomanda di combinare le attività previste nei tool con rompighiaccio, energizzanti ed esercizi di rilassamento. Non sono inclusi nel toolkit, ma ci si aspetta che un facilitatore esperto sia in grado di introdurli e utilizzarli al momento giusto.
- ✓ **Nessun gioco di potere:** I partecipanti alla riunione rappresentano diversi stakeholder. Di solito, i gruppi eterogenei sono spesso influenzati negativamente dallo squilibrio di potere (ad esempio, i rappresentanti di istituzioni o governi locali agiscono come se avessero più potere dei genitori in generale, in particolare dei genitori vulnerabili). Il ruolo del facilitatore è di creare relazioni rispettose e di assicurare che tutti i partecipanti siano considerati nell'incontro e che tutte le voci siano ascoltate.
- ✓ **Continuità:** Una delle sfide in questo processo è la presenza discontinua dei membri del gruppo. Per vari motivi, potrebbero non essere in grado di partecipare regolarmente; è quindi necessario preparare e condividere un breve riassunto dei lavori precedenti all'inizio di ogni riunione, per garantire che la struttura della rete, i ruoli e i mandati concordati siano mantenuti. Servirà a informare i nuovi membri, a rinfrescare i ricordi di quelli esistenti e a creare un'atmosfera di "terreno comune" all'interno della riunione.
- ✓ **Piedi per terra:** Il ruolo del facilitatore è anche quello di condurre un "reality check". Il percorso di integrazione non dovrebbe basarsi su un pio desiderio, perché creerebbe molta delusione tra i partecipanti. Inoltre, non dovrebbe concentrarsi sulle lamentele e creare un senso di impotenza; deve invece essere orientato alla ricerca di soluzioni realistiche, valorizzando la diversità dei partner e il lato "umano" della collaborazione.

23. Per "facilitatore del processo" si intende la persona che faciliterà gli incontri e la comunicazione tra le diverse organizzazioni/servizi che devono rafforzare la loro cooperazione. Il facilitatore può appartenere ad una delle organizzazioni che assume la leadership nel processo, o può essere un esperto esterno che conosce l'ambiente di lavoro delle organizzazioni coinvolte nel processo.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS

TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

5. Il Toolbox

Fase 1

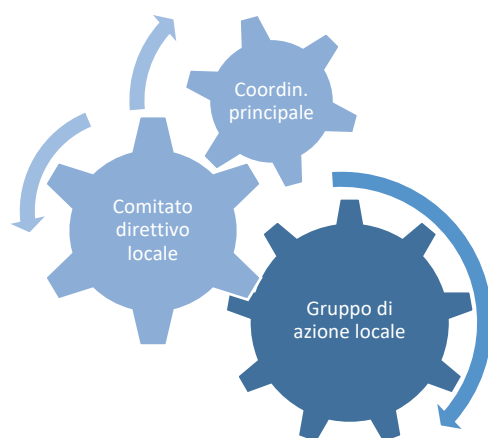
Domanda 1: Come possiamo creare spazi di qualità per l'impegno e la riflessione?

Fattore chiave: Vision
Pratica di qualità: Conoscenza e obiettivi condivisi

Tool 1.1: Preparazione delle riunioni per l'ingaggio e la partecipazione della comunità

Risultato: Costruzione e accettazione del partenariato; "campioni dell'integrazione" per le riunioni degli stakeholder.

Processo: Per garantire una partecipazione attiva e un'ampia titolarità nel cammino verso l'integrazione, tutti gli stakeholder dovrebbero essere rappresentati nella fase iniziale di apertura del dialogo. La loro rappresentanza dovrebbe essere garantita in modi diversi e attraverso organi diversi, al fine di ottenere un equilibrio tra ampia partecipazione ed effi-



cienza. È di grande importanza decidere chi sarà il **coordinatore principale** del processo. Può essere un individuo o un'organizzazione (comprese le organizzazioni non governative o organizzazioni della società civile). In alcuni casi, quella persona (o persone selezionate) può essere il/i facilitatore/i del processo e delle discussioni durante le riunioni sul cammino verso un migliore coordinamento e/o integrazione. La costituzione di un **gruppo di azione locale** è un secondo passo. Questo organismo dovrebbe comprendere rappresentanti di tutti gli operatori che lavorano nei servizi per la

prima infanzia, di tutti i settori, di tutti i tipi di fornitori (pubblico/privato, formale/non formale), di tutti i livelli di governance locale, di tutti i beneficiari (varie categorie di famiglie) e delle comunità locali. Possono diventare "campioni dell'integrazione", ma anche rappresentare la voce del loro "gruppo di riferimento" durante tutte le fasi del viaggio.

Al di fuori della squadra di azione locale, dovrebbe essere selezionato un comitato direttivo locale, che dovrebbe prendere decisioni strategiche e garantire la prosecuzione delle attività. Essi dovrebbero, sotto la guida del coordinatore principale, assumere un ruolo guida nella mappatura del/i percorso/i verso l'integrazione, e potrebbero far partire con il piede giusto la creazione di solide basi per il coinvolgimento della comunità.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Se sei il coordinatore principale, devi conoscere il contesto locale ed essere in grado di ispirare e coinvolgere gli stakeholder locali in questo processo, che può essere impegnativo e richiedere molto tempo.

Quando si costituisce il gruppo di azione locale, è importante discutere i seguenti argomenti e giungere a conoscenze e conclusioni condivise. La seguente lista di argomenti e domande dovrebbe servire da ispirazione per gli argomenti da discutere e su cui riflettere. L'elenco e le singole domande dovrebbero essere adattate alle esigenze della comunità locale.

Più avanti nel processo, è possibile utilizzare questa lista quando si desidera, o quando si ha l'impressione che la messa a fuoco non sia più chiara.

Poiché vogliamo che tutte le riunioni siano accessibili e aperte a un'ampia rappresentanza dei membri della comunità, è importante pensare alle condizioni che lo renderanno possibile. Cosa dobbiamo tenere a mente se **vogliamo che le persone/partecipanti si sentano rilassati, motivati e accolti?**

1. Organizzazione della riunione

- a. Come arriveranno le persone alla riunione? Hanno bisogno di trasporto?
- b. C'è un parcheggio? Abbiamo bisogno di fornire assistenza all'infanzia, oppure organizzare attività interessanti per i bambini mentre i genitori partecipano alla riunione?
- c. Come possiamo motivare le persone a venire? Che tipo di messaggi invieremo loro?
- d. Abbiamo organizzato la sala riunioni in modo che tutti possano vedersi?

2. Sviluppo della relazione

- a. Come daremo il benvenuto alle persone presenti all'incontro? Come riusciremo a farli conoscere l'un l'altro e come faremo a introdurre nuove persone all'incontro?
- b. C'è tempo per le persone di conoscersi?
- c. Dovremmo accogliere le persone prima dell'incontro e dovremmo rimanere dopo gli incontri per chiacchierare con le persone per capire le loro storie e cosa hanno da offrire?
- d. Il linguaggio utilizzato è accessibile a tutti i membri?
- e. Cosa possiamo fare per creare una comunità tra i partecipanti all'incontro?

3. Proprietà e direzione

- a. Come stiamo sostenendo lo sviluppo della leadership tra i rappresentanti della comunità locale?
- b. Cosa possiamo fare per creare una leadership condivisa con i membri della comunità?
- c. Alcuni argomenti e incontri possono essere facilitati da esperti della comunità?

4. Partnership

- a. Come dimostriamo partnership in questo processo?
- b. Abbiamo partner che rappresentano servizi e settori diversi? Trattiamo tutti i partner con rispetto e teniamo conto di tutte le loro prospettive?

5. Bambini al centro

- a. Comuniciamo in modo chiaro e coerente lo scopo della riunione di rete/gruppo?
- b. Come dimostriamo che i bambini e le loro famiglie (specialmente quelle più emarginate) sono saldamente al centro del processo e che le nostre azioni sono realizzate tenendo presente il bambino e il suo benessere?

Ispirato da: Prichard, P., Purdon, S., & Chaplyn, J. (2010). *Moving forward together: a guide to support the integration of service delivery for children and families*. Accessed March 5, 2012.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Un altro esercizio possibile

È molto importante che i ruoli siano ben definiti fin dall'inizio ed eventualmente rivalutati durante la pianificazione e l'attuazione del piano d'azione nelle fasi successive. Si può prendere in considerazione l'utilizzo di questo esercizio in questa fase, o in una fase successiva, quando è importante fare chiarezza su chi è coinvolto, con quale ruolo durante il processo.

Metafora per il ruolo del coordinatore

Il coordinatore principale deve essere un "leader di collegamento", che definisce la visione, è orientato all'azione e può prestare attenzione al processo. Va trovata una metafora che descriva il ruolo del coordinatore. Ogni membro potrebbe dare una descrizione: camaleonte, ragno in una ragnatela, treno locomotore.

Nel progetto *Pronet*, sono stati definiti diversi ruoli (<http://projecten.arteveldehogeschool.be/pronet/>)

- Leader
- Coordinatore
- Iniziatore
- Innovatore
- Diplomatico
- Costruttore di atmosfera
- Portavoce
- Esecutore
- Consulente
- Fundraiser
- Guardiano dei risultati
- Negoziatore
- Creatore di sostegno
- Amico critico
- Sostenitore
- Altro

Divisione/allocazione dei ruoli per i membri/partner del network

Per discutere i diversi ruoli e compiti nella rete, un possibile esercizio è quello di utilizzare schede (carte) per i diversi ruoli. Spiegare i diversi ruoli (compiti e aspettative). Poi, ogni membro potrebbe scegliere una o più "carte" che meglio si adattano a se stesso/a. Nel secondo turno, al gruppo viene chiesto di assegnare un ruolo ad un'altra persona. Fornire alcune schede bianche. Questo serve ad iniziare la discussione.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Membro del Gruppo di Azione Locale o del Comitato Direttivo Locale o membro/partner della rete (vedi Tool 1.1).

Non tutti coloro che rappresentano organizzazioni diverse devono essere coinvolti allo stesso modo e nella stessa misura. Pertanto, potrebbe essere interessante lavorare con tre gruppi: un gruppo ampio di rete, un gruppo di azione locale e un comitato direttivo locale. Le differenze risiedono principalmente nel carico di lavoro e nei compiti specifici.

Cercare di posizionare la propria organizzazione in uno schema potrebbe essere l'inizio di una discussione su ruoli e responsabilità.

Compiti

1. Pensa al ruolo/impegno che la tua organizzazione potrebbe assumere. Scrivi il nome della tua organizzazione nella casella corretta: Gruppo di rete, Gruppo di azione locale, Comitato direttivo locale.
2. Chiedi al gruppo se hanno aggiunte/modifiche alla descrizione dei compiti e dell'impegno.
3. Discutere e concordare la distribuzione dei ruoli e delle responsabilità.

Consigli utili

- Per avviare il processo, non è necessario siano presenti tutti i soggetti di cui sopra; non averli o avere più soggetti informali non dovrebbe scoraggiare l'avvio del viaggio. L'importante è avere un'organizzazione leader e un gruppo di professionisti dedicati, provenienti da diversi settori e livelli dello stesso settore, pronti a iniziare il viaggio.
- I nomi/titoli (ad es. coordinatore principale, gruppo di azione locale, comitato direttivo) sono suggeriti nel toolkit per motivi di chiarezza e per sottolineare che va assicurata la leadership. Possono essere usati nomi diversi e possono essere introdotte diverse configurazioni degli organismi, purché servano al loro scopo: avviare e sostenere il cammino verso l'integrazione.
- Il gruppo di azione locale non dovrebbe essere composto da più di 15 persone. Numeri superiori possono comportare difficoltà nell'organizzare le riunioni, prendere le decisioni ecc.
- La composizione e il coinvolgimento del comitato direttivo può variare a seconda della fase del percorso verso l'integrazione e delle specifiche esigenze/questioni che possono presentarsi (ad esempio, la necessità di un maggiore apporto professionale su alcuni temi come lo sviluppo olistico del bambino).
- È importante preservare la coerenza dei membri del gruppo di azione locale, ma ciò non significa che non possano unirsi nuovi stakeholder.



- Il coordinatore principale, il comitato direttivo locale e il gruppo di azione locale dovrebbero lavorare come partner ed evitare un approccio gerarchico. Dovrebbero imparare gli uni dagli altri, scambiarsi idee e ispirarsi reciprocamente.

Consigli dal pilot in Belgio (lingua fiamminga)

Per conoscere la situazione nella comunità locale e per motivare la partecipazione di diversi soggetti interessati, è possibile utilizzare varie strategie e strumenti, come quelli che seguono.

- Visite al quartiere, per vedere i luoghi dove vanno le famiglie e per vedere i servizi esistenti.
- Condurre interviste con i genitori sulla loro vita in una data comunità: cosa apprezzano della vita in quella comunità? Quali sono le difficoltà? Se avete richieste, a chi vi rivolgete? Conoscete l'organizzazione X? Qual è la vostra impressione sull'organizzazione X? Cosa desiderate per vostro figlio?
- Chiedere ai bambini la loro opinione e lasciare che disegnino (cosa ti piace/non ti piace della tua vita in via X), lasciandoli fotografare il quartiere.
- Chiedere ai professionisti: Quali sono le tre domande principali che i genitori pongono loro?
- Il gioco *"Genitori in casa"* consiste in due esercizi per parlare con i genitori delle loro esigenze.
 - Il primo esercizio si concentra su diversi temi: educazione dei bambini, incontri, salute, tempo libero, cura dei bambini ecc. Per ogni tema ci sono schede di discussione con domande. Ogni tema ha anche il suo colore. Il dado contiene i diversi colori e quindi determina la domanda con cui iniziare.
 - Il secondo esercizio si concentra sull'accessibilità dei servizi. L'esercizio contiene una discussione approfondita su cinque elementi di accessibilità: disponibilità; sostenibilità; accessibilità; utilità; comprensibilità per i diversi servizi che vengono erogati. I genitori sono invitati a dare la loro opinione sui servizi, utilizzando una faccina rossa, verde o arancione.

L'analisi SWOT sui bisogni delle famiglie può essere fatta mappando i punti di vista delle famiglie e dei servizi e confrontandoli.

Punti di forza: Cosa sta andando bene nel sostegno alle famiglie? Quali sono i punti di forza dell'attuale sostegno alle famiglie?

Punti di debolezza: Quali problemi devono affrontare le famiglie? Quali sono i problemi che le organizzazioni devono affrontare nel sostenere i bambini, i padri, le madri?

Opportunità: Quali sono le opportunità nel sostenere le famiglie? Quali opportunità vedi in generale oppure nel lavorare in rete?

Minacce: Cosa può andare storto? Quali insidie ti aspetti?



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

È inoltre possibile riflettere su un tema specifico, come il sostegno alla transizione da casa a scuola, il sostegno dei padri, l'attenzione alla coesione sociale, l'attenzione al sostegno prenatale ecc. Possibili domande di riflessione possono essere:

- Di cosa sei fiero?
- Quali opportunità rilevi?
- Dove vuoi essere tra 5 anni?

Cosa abbiamo imparato dai pilot INTESYS

Nei progetti pilota INTESYS, i ruoli di coordinatore principale sono stati definiti dalle organizzazioni: i partner del progetto INTESYS. Alcuni di essi erano ONG, altri fondazioni filantropiche, ma in ogni caso un gruppo di professionisti è stato delegato a guidare il processo, organizzare incontri, formare un gruppo di azione locale, un comitato direttivo ecc. Hanno usato nomi diversi per i rispettivi enti, come: gruppo di lavoro, team di integrazione, rete, gruppo di partner locali ecc. Dare un nome a un ente che lavora nel percorso di integrazione è importante perché crea un senso di appartenenza e rafforza le connessioni all'interno del gruppo.

Tool 1.2: Gestire diversi modi di funzionamento di équipe e gruppi

Risultato: Rispetto delle differenze, riduzione di conflitti e incomprensioni, e partecipazione attiva

Target: Qualsiasi riunione di équipe o di gruppo nell'ambito della pianificazione del processo di integrazione

Qualsiasi riunione di gruppo su un obiettivo comune potrebbe avere difficoltà derivanti dalle differenze nei modi in cui ogni individuo – adulto o bambino – si impegna con le informazioni e i compiti da portare a termine. Ogni persona coglierà gli input e si esprimerà nel modo che ritiene più coerente.

Di seguito sono riportate alcune pratiche che possono aiutare i gruppi e le équipe che lavorano insieme ad affrontare tali differenze, in modo che possano essere trasformate in complementarietà, piuttosto che in ostacoli, e garantire maggiore chiarezza e impegno per tutte le persone coinvolte.

Tali pratiche si basano sul principio che il processo e il risultato di ogni incontro è "di proprietà" di tutti i presenti. Le pratiche sono concepite per offrire un maggiore equilibrio tra individuo e collettività.

1. Come si inizia?

All'inizio, si chiede ai partecipanti di cosa hanno bisogno per essere pronti a cominciare. In altre parole, cosa li aiuterebbe ad essere pienamente coinvolti? Un giro di risposte potrebbe far emergere la necessità di capire meglio il contesto e da dove ha origine ciò



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

che si sta proponendo, oppure la volontà di conoscere in modo chiaro l'obiettivo dell'incontro, o anche soltanto se è prevista una pausa e a che ora finisce l'incontro. Rendere esplicite queste necessità aiuterà il facilitatore ad adattare il processo per rispondere ad alcune di queste esigenze, garantendo così un maggiore impegno. Anche nei casi in cui non tutti questi bisogni possono essere soddisfatti, questo permette ai partecipanti di rilassarsi anziché concentrarsi sui propri bisogni non soddisfatti e distrarsi dall'obiettivo principale dell'incontro. Un consiglio per i facilitatori: raccogliete prima i bisogni senza cercare di risolverli immediatamente o di rassicurare i partecipanti che i loro bisogni saranno soddisfatti.

2. Cosa si vuole ottenere dalla riunione?

Un modo per porre questa domanda all'inizio è "cosa deve accadere affinché alla fine io possa dire che è stato un incontro positivo?" Porre questa domanda e persino annotare le risposte di fronte al gruppo incoraggerà tutti ad assumersi la responsabilità di ciò che si vuole ottenere. Aiuterà anche il gruppo a focalizzarsi e può essere usato alla fine come forma di autovalutazione, verificando rapidamente se le aspettative sono state soddisfatte.

3. Fermarsi a metà (controllo del processo)

Ci sono molti modi per controllare il processo delle riunioni. Un modo semplice è fermarsi a metà del programma e chiedere a tutti di dare un feedback in modo tale da elevare la qualità dell'incontro. Potreste semplicemente chiedere "che cosa è necessario per migliorare la nostra riunione?" o focalizzare la domanda su aspetti critici di qualsiasi riunione come l'impegno, la partecipazione di tutti o il raggiungimento degli obiettivi. Potreste anche introdurre una domanda su come ogni partecipante può contribuire in modo più esauriente.

4. Verifica del significato condiviso dei termini critici

Le parole significano cose diverse per persone diverse. Quando certe parole sono ampiamente usate in una riunione, sono spesso parole che sono importanti per lo scopo della riunione e per le decisioni che devono essere prese. Indipendentemente dalla qualità della discussione, se sentite una o due parole usate frequentemente da molti dei partecipanti, chiedete agli individui di riflettere su cosa significa quella parola per loro. Spesso questo richiederà a tutti di definire la parola, offrendo un esempio concreto in un contesto condiviso. Ascoltate le sottili sfumature delle potenziali differenze nell'uso di parole o frasi, ad esempio: cosa significa "pianificare" o "comunicare chiaramente" o "coinvolgere i bambini" per persone diverse?

5. Introdurre momenti di silenzio

Momenti di silenzio e quiete possono essere utilizzati per tutta la durata dell'incontro con finalità diverse. Si può iniziare o terminare l'incontro con un momento di silenzio. Il silenzio può essere usato come un modo per passare da un argomento di discussione all'altro, aiutando i partecipanti a integrare le informazioni e a cambiare il loro stato



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

d'animo. Il silenzio può anche essere usato per un controllo spontaneo del processo, quando le regole di base non vengono rispettate, o quando l'incontro sta per finire. Chiunque nell'incontro potrebbe avere accesso a una campanella e suonarla per iniziare un momento di silenzio. Durante questo momento, i partecipanti possono riflettere se stanno agendo al servizio dell'obiettivo, prima di riprendere la discussione.

(Sviluppato da Linda O'Toole per la Learning for Well-being Foundation, 2018)

Domanda 2: Quali sono le nostre speranze, la nostra vision, il nostro impegno per i bambini e le famiglie?

Fattore chiave: Vision
Pratica di qualità: Conoscenza e obiettivi condivisi

Tool 1.3. Le mie speranze, la mia vision e i miei impegni professionali

Risultato: Allineamento di speranze, vision e impegni tra i principali stakeholder

Target: Coordinatore principale²⁴, Gruppo di azione locale o Comitato direttivo locale, personale vario da diversi servizi, proveniente da diversi settori: operatori professionali e para-professionali, dirigenti.

Processo: Fare il punto delle speranze, delle visioni e degli impegni del personale professionale nei diversi servizi; individuare un terreno comune per stabilire obiettivi tra tutti i settori.

Iniziare chiedendo agli stakeholder quali sono le loro motivazioni a partecipare a questo processo e perché si sono uniti a questo gruppo. Per risparmiare tempo, possono farlo in coppia e poi scambiarsi le idee in gruppo, oppure possono discutere le idee in piccoli gruppi e condividere conclusioni comuni. Oppure, se avete tempo, lasciate che tutti nel gruppo si scambino idee. Questo è molto importante per il coordinatore principale, così come per l'intero gruppo, per capire cosa i partecipanti hanno in comune e cosa li mette insieme. Dopodiché, chiedete agli stakeholder di completare le affermazioni elencate di seguito e di condividerle con gli altri. Facilitate una conversazione basata sulle domande per la riflessione.

Le mie speranze come professionista che lavora con i bambini e le loro famiglie sono: _____

Le speranze per i bambini e le famiglie del mio servizio/ente sono: _____

La mia vision per i bambini e le loro famiglie nella nostra comunità: _____

La vision del mio ente/servizio per i bambini e le loro famiglie: _____

24. Se il facilitatore è esterno, anche il coordinatore principale fa parte del pubblico di riferimento. In molti casi il coordinatore principale è coinvolto anche nella facilitazione del processo.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS

TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Per essere in grado di fornire ai bambini e alle loro famiglie servizi di alta qualità che sostengano i loro diritti e soddisfino i loro bisogni, mi impegno a: _____

OPPURE

Per essere in grado di dare a tutti i bambini opportunità di sviluppo e di crescita, mi impegno a: _____

Nel “best interest” dei bambini, il mio ente/servizio è impegnato a: _____

Domande per la riflessione

1. Cosa vogliamo ottenere per i bambini e le famiglie?
2. In che misura le speranze, la vision e gli impegni degli altri sono diversi, o sono allineati o si sovrappongono ai vostri?
3. Cosa li rende diversi? Cosa si può fare rispetto alle differenze?
4. Cosa avete in comune?
5. Quali sono gli impegni reciproci che possono alimentare la futura collaborazione e il coordinamento in questo gruppo?

Consigli utili

- Questo è un momento importante per costruire una comunità tra i diversi stakeholder: possono conoscere i propri valori, ma anche i valori di stakeholder diversi rappresentati dai partecipanti.
- Questo è di solito un momento in cui i partecipanti si rendono conto di condividere valori, impegni e speranze per i bambini e le famiglie e che c'è già un terreno fertile per la collaborazione.
- Questa è anche una grande opportunità per discutere le differenze e acquisire una migliore conoscenza reciproca.
- Si dovrebbe tenere un registro delle visioni, dei valori e degli impegni definiti dai partecipanti e richiamarli durante il processo per verificare se si stanno discutendo possibili soluzioni e idee in sintonia con la vision e l'impegno iniziale. In alcuni casi, le parti interessate potrebbero decidere di cambiare/arricchire la loro vision e i loro impegni, o aggiungere altri valori a quelli guida.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS

TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Domanda 3: Qual è la situazione attuale dell'integrazione?
Quali sono i bisogni dei bambini e delle famiglie? Cosa
possiamo fare in modo diverso?

Fattore chiave: Tutti
Pratiche di qualità: Tutte

Tool 1.4. Eco-mapping 1: Eco-map individuale – Dentro al tuo servizio²⁵

Risultato:

- Situazione attuale dello stato di integrazione definito
- Potenzialità e lacune individuate

Target: Tutti i principali stakeholder / Gruppo di azione locale o Comitato direttivo

Processo: Chiedete ai partecipanti di utilizzare le istruzioni riportate di seguito per completare una eco-mappa individuale. Offrirà loro un'istantanea delle proprie relazioni con le diverse persone presenti nel loro servizio che operano a diversi livelli del sistema e in diversi reparti.

Istruzioni

1. Prendere un foglio di carta.
2. Disegnare un cerchio in centro e scrivere il proprio nome.
3. Disegnare dei cerchi all'esterno per rappresentare i colleghi del servizio con cui si lavora.
4. Accanto ad ogni nome specificare il collegamento con questo, indicando:
R= la tua **relazione**, ad esempio collega, supervisore, amico ecc.
S= Sostegno dato da questa persona, ad esempio emotivo, economico, aiuto pratico
F= Frequenza del sostegno, ad esempio, ogni giorno, ogni settimana, ogni qualche giorno.
5. Disegnare frecce tra questi cerchi più piccoli e il proprio cerchio per mostrare se le persone beneficiano dalla relazione.

Se vuoi, puoi provare a disegnare una eco-mappa per uno dei bambini/famiglia con cui lavori, prendendo nota dei rapporti con i genitori, i caregiver e i professionisti che lavorano nella comunità.

Organizzare scambi tra i partecipanti. Si può chiedere loro di riflettere sulle seguenti domande.

- Quali collegamenti ho con i miei colleghi nel mio servizio/settore, di diversi dipartimenti e a diversi livelli del sistema?

25. Adattato da UNICEF-ISSA, 'The New Role of Home Visitor': <http://issa.nl/sites/default/files/Resource%20Modules%20for%20Home%20Visitors%20Module%202.%20web.pdf>, pp. 26–27.



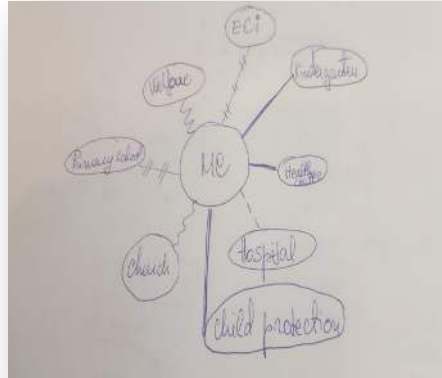
Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS

TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

- Perché sono importanti per me i collegamenti con altri professionisti del mio servizio/settore? Perché dovrei costruirli?
- Ho collegamenti migliori con altri servizi (anche di altri settori) rispetto al servizio da dove provengo? Perché sì/no? Cosa fa la differenza?
- Cosa si può fare per migliorare le connessioni esistenti? Di cosa ho bisogno? Di cosa ha bisogno il mio servizio?
- C'è già esperienza di lavoro con altri? Possiamo partire da questa?



Tool 1.5. Eco-mapping 2: Eco-map individuale – Rapporto tra servizi/settori

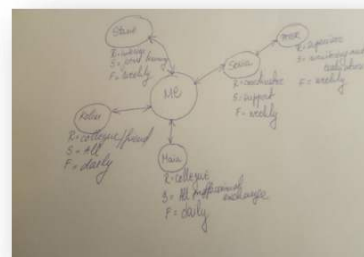
Risultato:

- Definizione e condivisione delle relazioni personali e interpersonali con servizi diversi all'interno della comunità.
- Definizione dei servizi e delle competenze necessarie.

Target: tutti i principali stakeholder /Gruppo Consultivo Locale o Comitato direttivo locale

Processo: Chiedi ai partecipanti di mettersi in un grande cerchio al centro di una pagina. I cerchi esterni indicano le strutture comunitarie come, ad esempio, la scuola dell'infanzia, il distretto sanitario, la biblioteca, il centro culturale, il servizio abitativo e altri servizi. Le linee di collegamento indicano se si tratta di relazioni:

- forti = linea retta continua _____
- stressanti = linea ondulata ~~~~~
- tenui, deboli = linea tratteggiata - - - - -
- interrotte = linea con interruzioni ____//__



Discutere le ragioni per le quali il rapporto varia a seconda dei diversi servizi e cercare di identificare se ciò ha a che fare con rapporti personali, o con protocolli di governance, o con livelli di professionalità, o altre motivazioni.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Tool 1.6. Eco mappa: Il mio servizio e altri servizi nel mio contesto

Risultato:

- Definizione e accordo sulle relazioni tra i diversi servizi della comunità.
- Definizione dei servizi e delle competenze necessarie.

Target: tutti gli stakeholder principali / Gruppo Consultivo Locale o Comitato direttivo locale

Processo: Fare lo stesso esercizio di cui sopra, chiedendo ai partecipanti di mettere il loro servizio al centro del documento e disegnare altri servizi e settori nel loro contesto. Inoltre, utilizzando i simboli (spiegati negli strumenti sopra) definire le relazioni tra di loro. Organizzare la discussione utilizzando le seguenti domande per la riflessione.

Domande per la riflessione:

- Chi sono io come attore nell'ecosistema/nel mio ambiente?
- Quali collegamenti ha il mio servizio con altri servizi?
- Perché i collegamenti con altri servizi sono importanti per me? Perché li costruisco?
- Ho collegamenti migliori con altri servizi (anche di altri settori) rispetto al servizio da cui provengo? Perché sì o perché no? Che cosa fa la differenza?
- Cosa si può fare per migliorare le connessioni esistenti? Di cosa ho bisogno?
- C'è una storia di collaborazione con altri settori/servizi? Possiamo partire da questa?

Consigli utili per le attività con le eco-mappe

- Le eco-mappe possono essere utilizzate in diversi incontri, ma anche nello stesso incontro perché non richiedono troppo tempo, e il processo di riflessione sui risultati ricavati da tutti i quattro strumenti può essere condotto in parallelo, con particolare attenzione al confronto dei risultati e delle prospettive dei diversi stakeholder.
- Il tool 1.5. può essere uno strumento molto utile per mappare il punto di vista dei genitori su chi vedono come supporter chiave nella comunità locale. Ciò può contribuire a definire il punto di accesso per l'integrazione dei servizi da erogare, nonché i principali stakeholder che dovrebbero partecipare al processo.
- Le eco-mappe si possono conservare e utilizzare successivamente per monitorare i potenziali cambiamenti nelle relazioni tra i diversi attori e servizi.
- Il tool 1.4. può servire a mostrare ciò che è necessario per l'integrazione verticale all'interno dello stesso servizio o settore (ad esempio il passaggio dalla scuola materna a quella primaria ecc.).

Consigli dal pilot sloveno per l'uso di due strumenti basati sulle eco-mappe (1.4. e 1.5.)

Consiglio: Questi due strumenti possono essere uniti; i partecipanti possono disegnare entrambe le eco-mappe nella stessa immagine (utilizzando colori diversi per una migliore visibilità). In questo caso, i partecipanti indicano le connessioni tra le persone all'interno del loro servizio (cerchio interno) e anche tra diversi servizi/settori (cerchio esterno) nella



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

stessa eco-mappa. Questo permette ai partecipanti di vedere le connessioni nel loro ambiente nel suo complesso.

Un'altra versione possibile prevede di indicare il livello di coordinamento tra i diversi servizi/settori con linee diverse:

- Le azioni (delle persone negli enti, in diversi servizi/settori) sono allineate: _____ (linea dritta continua)
- La cooperazione (delle persone negli enti, in diversi servizi/settori) deve essere migliorata: (linea ondulata) 

Consigli dal pilot sloveno per l'utilizzo del Tool 1.6 combinato con il Tool 2.5 (Adottare una visione sistemica dello sviluppo del bambino)

Questi due strumenti possono essere uniti. I partecipanti disegnano tutte le istituzioni/organizzazioni del mesosistema (nel loro ambiente) che circondano il singolo bambino. Successivamente, indicano le connessioni tra la loro istituzione e gli altri servizi con cui collaborano.

Importante: va tenuto presente che i partecipanti sono in grado di stabilire legami con tutte le istituzioni presenti nell'ambiente. Vanno guidati nel distinguere tra la situazione reale e quella desiderata.

Dopo aver indicato i collegamenti tra le istituzioni, i partecipanti possono anche indicare il livello di conoscenza condivisa tra le istituzioni sull'importanza di affrontare lo sviluppo del bambino in modo olistico:

- conoscenza condivisa consolidata: _____ (linea dritta continua)
- è necessario lavorare per sviluppare una conoscenza condivisa:  (linea ondulata).

Tool 1.7. Sistema di classificazione degli interventi (SisClass)

Risultato:

- Mappatura di tutti i servizi esistenti nella comunità, classificati per settore e gruppo target
- Conoscenza condivisa della situazione attuale

Target: Tutti i principali stakeholder

Processo: Lo strumento SisClass è una mappa dei servizi disponibili nella comunità ad una certa data. In primo luogo, è necessario raccogliere informazioni dai propri stakeholder su tutti i servizi disponibili (o potenzialmente disponibili) nella comunità. Una volta completato questo esercizio, vanno considerate le sfide/barriere più comuni nel cammino verso l'integrazione.

- Mantenere l'attenzione alle domande e ai bisogni dei bambini e delle famiglie: passare da un approccio centrato sui servizi ad un **approccio centrato sui bambini e sulla famiglia**.
- Stabilire e mantenere un **approccio basato sui punti di forza**: concentrarsi su ciò che già esiste e sulle potenzialità e le opportunità che possono essere sfruttate.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

- Cambiare il **modo di pensare degli stakeholder** che dovranno modificare il loro lavoro quotidiano: approfondire la conoscenza del significato dell'integrazione e di chi dovrebbe essere al centro.
- **Raggiungere la 'helicopter view' (veduta dall'elicottero)** che integra i diversi punti di vista di genitori, bambini, ente locale, dirigenti dei servizi, operatori: arrivare a una chiarezza di ruoli, mandati e strutture.
- **Condizioni di supporto** (tempo, finanziamenti, facilitatori, non solo manager o solo professionisti ma entrambi, con tutti gli stakeholder coinvolti).
- **Questioni di governance:** assicurare una **leadership** forte, condivisa e ispiratrice: continuità, connessioni, direzione; chiarezza di ruoli, mandati e strutture (chi prende le iniziative, chi farà cosa); mantenerle coinvolte, garantendo la **titolarità del processo di tutti gli stakeholder** e la sostenibilità; bilanciare differenti agende di governance.
- **Garantire la partecipazione delle famiglie/dei genitori** al processo di costruzione dell'integrazione (Quando entrano in gioco? Quali ruoli dovrebbero svolgere?)
- Garantire una leadership condivisa: la cultura del rispetto delle forze reciproche.
- **Riconoscere che lavorare in modo integrato fa parte del regolare funzionamento quotidiano dei servizi:** ciò porta alla continuità di compiti/responsabilità, alla capacità di misurare l'efficienza/efficacia.
- **Mancanza di conoscenze sulla necessità e sui vantaggi dell'integrazione** (cercare di includere il tema dell'integrazione dei servizi nel curriculum pre- e in servizio).
- **Mancanza di condizioni** (spazio, tempo, atteggiamento) per l'ingaggio di bambini, di genitori.
- **Limitazioni giuridiche/etiche** nella condivisione dei dati su famiglie e bambini tra professionisti/servizi.
- **Tempo** (lunga "gestazione", a seconda del punto di partenza del processo): assicurarsi di differenziare i gruppi target e la titolarità; è possibile utilizzare codici a colori per evidenziare i servizi sociali, educativi e sanitari. Colonne, categorie e colori possono essere adattati a specifiche esigenze.

		Titolarità			Target		
		Pubb	Priv	Privato non pr	0-6	0-18	Genitori
Servizi domiciliari	Assistenza domiciliare	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Sostegno economico	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Altri interventi a domicilio	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Home visiting sanitario	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Pediatra (a domicilio)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Servizi intermedi	Nido d'infanzia (0-3 anni)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Scuola dell'infanzia (3-6 anni)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Centri bambini e famiglie	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Centri gioco/Ludoteche	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Biblioteche	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Mediazione culturale	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Affido (diurno)	☐	☐	☐	☐	☐	☐



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS

TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

		Titolarità			Target		
		Pubb	Priv	Privato non pr	0-6	0-18	Genitori
	Assistenza sociale	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Servizi per i genitori	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Altre attività di socializzazione	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Pediatra (ambulatorio)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Percorso nascita	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Programma vaccinale	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Riabilitazione ambulatoriale	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Servizi residenziali	Affidamento familiare	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Comunità residenziale	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Comunità resid. terapeutica	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Riabilitazione	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Ospedale	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pronto intervento	Pronto intervento sociale	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Pronto intervento sanitario	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Settore educativo

Settore sociale

Settore sanitario



Nota: Lo strumento propone alcuni tipi di servizi nei settori educativo, sociale e sanitario. Si può prendere in considerazione l'ampliamento dello strumento includendo altri settori e altri tipi di servizi che contribuiscono, formalmente o informalmente, allo sviluppo e al benessere dei bambini (ad es. biblioteche, musei ecc.).

Consigli utili

- Questo strumento può essere arricchito con l'aggiunta di servizi rilevanti per il vostro contesto.
- Questo strumento può essere molto utile per conoscere i servizi disponibili e anche per sapere quanto sono conosciuti dai Gruppi di azione locale.
- Si possono anche confrontare i risultati di questa mappatura con i risultati dell'eco-mappa per vedere se manca qualche servizio.
- Si può anche condividere questo strumento in anticipo con gli stakeholder e chiedere loro di riempirlo con i loro pari nel servizio e anche con i genitori e i bambini. Possono riempirlo prima della riunione e poi, durante la riunione, è possibile confrontare i risultati e creare una mappa completa dei servizi integrando tutti i risultati.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Tool 1.7.a Sistema di classificazione degli interventi (SisClass) – Mappare i valori, i principi e i fattori chiave che orientano le attività²⁶

Risultato:

- Collegare la mappa di tutti i servizi esistenti disponibili nella comunità con i valori e i principi individuati nel Reference Framework.
- Conoscenza condivisa dei valori e dei principi messi in pratica.

Target: Tutti i principali stakeholder

Processo

Step 1 – Compito individuale

1. Sulla base della SisClass e in relazione all'esperienza professionale individuale, **ogni partecipante** sceglie 10 servizi che sono per lo più guidati dai valori e dai principi proposti nel Reference Framework.
2. Per **ogni servizio selezionato**, scegliere il punteggio (1 = presente, 2 = importante, 3 = fondamentale) indicando in che misura ciascuno dei valori/principi (massimo 3) guida il funzionamento complessivo dei servizi. L'elenco dei principi/valori sono quelli proposti nel Reference Framework, ma potrebbero aggiungersene altri, se rilevanti ai fini dell'integrazione.

Valori e principi del Reference Framework

1. Centralità del bambino e della famiglia
2. Approccio olistico
3. Relazioni di qualità
4. Approccio sistemico
5. Feedback e auto-organizzazione
6. Diversità ed equità
7. Partecipazione

Servizio	Valore/principio	Rilevanza		
		1	2	3
1.	1.	☐	☐	☐
	2.	☐	☐	☐
	3.	☐	☐	☐
2.	1.	☐	☐	☐
	2.	☐	☐	☐
	3.	☐	☐	☐
3.	1.	☐	☐	☐
	2.	☐	☐	☐
	3.	☐	☐	☐

26. Sviluppato da Compagnia di San Paolo, CIDIS e Fondazione Emanuela Zancan.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS

TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Servizio	Valore/principio	Rilevanza		
		1	2	3
4.	1.	☐	☐	☐
	2.	☐	☐	☐
	3.	☐	☐	☐
5.	1.	☐	☐	☐
	2.	☐	☐	☐
	3.	☐	☐	☐
6.	1.	☐	☐	☐
	2.	☐	☐	☐
	3.	☐	☐	☐
7.	1.	☐	☐	☐
	2.	☐	☐	☐
	3.	☐	☐	☐
8.	1.	☐	☐	☐
	2.	☐	☐	☐
	3.	☐	☐	☐
9.	1.	☐	☐	☐
	2.	☐	☐	☐
	3.	☐	☐	☐
10.	1.	☐	☐	☐
	2.	☐	☐	☐
	3.	☐	☐	☐

Step 2 – In gruppo

Ogni partecipante presenta il suo punto di vista: servizi, principi/valori e loro rilevanza. In gruppo, i partecipanti discuteranno le diverse prospettive, a partire dalle seguenti domande:

3. Quali principi/valori sono stati indicati con maggiore frequenza?
4. Tutti i principi/valori rilevati sono quelli del Reference Framework, o ci sono altri principi/valori da evidenziare? In caso affermativo, perché sono riconosciuti come tali?
5. I principi/valori indicati sono condivisi con le famiglie e gli altri stakeholder del sistema? Ci sono strumenti utilizzati per condividere tali principi/valori?
6. Quali sono i servizi che meglio riescono ad attuare i principi/valori che alimentano l'integrazione?
7. Quali sono i fattori chiave più importanti nell'attuazione dei principi/valori rilevati? In quali servizi sono maggiormente presenti?

Fattori chiave del Reference Framework

1. Vision
2. Forza lavoro
3. Leadership
4. Erogazione del servizio
5. Comunicazione e condivisione delle informazioni
6. Tempo
7. Finanziamento



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS

TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Principio/valore	Fattori chiave rilevanti	Servizi

Tool 1.8. Sistema delle responsabilità

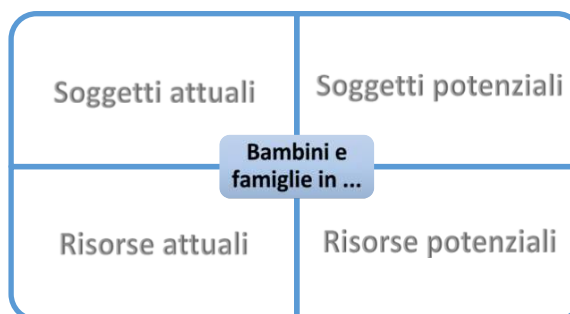
Risultato:

- Valutazione dei servizi disponibili in termini di ruolo (risorse/soggetti) e di impegno (attuale/potenziale) nel sostenere e/o fornire servizi per la prima infanzia.
- Individuazione di opportunità di integrazione

Target: Tutti i principali stakeholder

Processo: I partner possono condividere “responsabilità” (cioè essere “soggetti” coinvolti a livello strategico) e/o “risorse” (cioè contribuire alla erogazione di servizi); possono essere “attuali” (operativi ora) o “potenziali” (eventualmente disponibili nel prossimo futuro).

In dialogo con gli stakeholder, collocate i servizi che avete individuato (anche utilizzando lo strumento Si-sClass) nei rispettivi quadranti. Questa è un’opportunità per chiarire le percezioni del coinvolgimento dei servizi nel contribuire al raggiungimento degli obiettivi del gruppo target.



Una possibile strategia di integrazione consiste nello spostamento dei servizi mappati da “Potenziale” a “Attuale”, facendoli diventare quindi disponibili per la comunità in questione, e da “Risorse” a “Soggetti”, facendoli diventare quindi più coinvolti nella definizione delle strategie progettuali. Lo stesso strumento può essere utilizzato per valutare i cambiamenti nel coinvolgimento/integrazione dei servizi (Canali et al., 2015).

Di seguito è riportato un esempio, dal pilot sloveno, di come la mappatura può apparire dopo la compilazione.

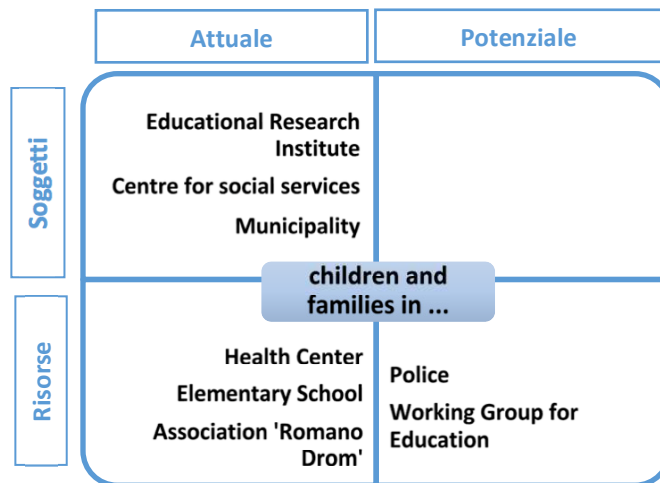


Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS

TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services



Domanda 4: Cosa intendiamo ottenere per i bambini, le famiglie e le comunità? Quali sono i benefici dell'integrazione per i bambini e le famiglie?

Fattori chiave: Tutti
Pratiche di qualità: Tutte

Tool 1.9. Storie di integrazione

Risultato:

- È messa a tema l'integrazione dei servizi e degli esiti per tutti i bambini, compresi quelli vulnerabili.
- È stato avviato il processo di esplorazione di diverse forme e modelli di integrazione.

Target: Tutti i principali stakeholder / Gruppi di azione locale e Comitati direttivi

Processo:

Iniziare invitando i partecipanti a definire quali sono i bambini e le famiglie più vulnerabili nella loro comunità e a individuare un modello ideale di servizi che lavorano insieme per rispondere ai loro bisogni. Invitare poi i partecipanti a condividere esempi che conoscono, qualcosa che hanno visto, che hanno fatto o che stanno facendo.

Precisare ai partecipanti l'idea di condividere alcuni esempi da diversi paesi o dal vostro paese, se disponibili. Sottolineare che gli esempi illustrano diversi approcci che mirano a soddisfare meglio i diversi gruppi di bambini e genitori, compresi quelli vulnerabili. Va evidenziato anche che questi modelli di servizi dovrebbero essere di ispirazione per trovare la propria strada e il proprio modello.

Dividere i partecipanti in cinque gruppi e dare ad ogni gruppo uno degli esempi. Lasciare che analizzino gli esempi dai diversi paesi e che li presentino agli altri gruppi. Discutere con i partecipanti le loro idee su:



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

- punti di forza e sfide presentate da ogni “modello”,
- applicabilità dei diversi modelli nel loro specifico contesto,
- similitudini e differenze tra questi modelli e l’immagine ideale dell’erogazione dei servizi.

Invitare i partecipanti a rivedere gli esempi e chiedere loro cosa hanno trovato interessante dagli esempi presentati. Cosa aggiungerebbero alla loro idea originale? Sviluppare insieme uno schizzo del servizio ideale che si adatterebbe ai loro rispettivi contesti comunitari e che soddisferebbe i bisogni dei bambini più vulnerabili e delle loro famiglie.

Nota: Considerare la possibilità di aggiungere altri esempi del proprio paese e di altri paesi che potrebbero aiutare nella discussione sulle possibili opzioni più adatte al contesto della comunità/comune/regione a cui si fa riferimento.

Caso 1: Centri per le famiglie in Svezia

Tipologia di frammentazione: settoriale e di servizi (orizzontale)

Livello di integrazione: Integrazione (unico ente)

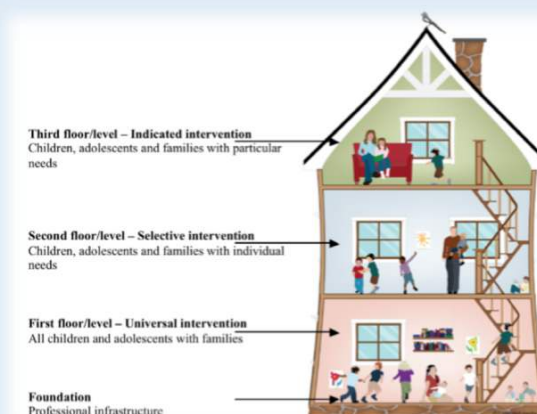
Ente/i capofila: Centri per le famiglie

Profilo dell’ente/i capofila: Pubblico

Erogazione e organizzazione dei servizi: consulenza e assistenza prenatale, prevenzione, sostegno educativo, servizi educativi aperti, sostegno genitoriale ad hoc

In Svezia, come in altri paesi scandinavi, i Centri per le famiglie sono una tipologia ben nota di servizi integrati per famiglie con bambini. Durante la gravidanza, i genitori vengono informati e vengono loro offerti servizi sanitari preventivi e, in questo modo, vengono a conoscere ciò che è a loro disposizione. Un Centro per la famiglia è un luogo fisico (“dove si sente l’odore del caffè”), dove tutte le famiglie possono entrare, sia per utilizzare o per frequentare un certo servizio o per incontrare altri genitori. Si noti che, nell’ambito della normativa sul congedo parentale, non sono solo le madri che frequentano i centri per le famiglie, ma anche i padri.

In un unico centro possono essere offerti diversi servizi, ma in generale i centri offrono per lo più gli stessi quattro servizi di base: assistenza e consulenza prenatale, assistenza sanitaria preventiva, supporto educativo, scuola materna aperta, che è considerata il “cuore” del centro. La scuola materna aperta non è una scuola di per sé, ma piuttosto un luogo di incontro dove i genitori possono venire con i loro figli per impegnarsi in attività ludiche ed educative.





Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Oltre a questi servizi, offerti ai genitori perché hanno figli e non per un problema specifico, possono essere erogati altri servizi più differenziati, ogni volta che ce n'è bisogno (come servizi per i giovani, questioni di salute mentale ecc.).

Fonte: www.diva-portal.org/smash/get/diva2:700870/FULLTEXT01.pdf (Family center in the Nordic countries – a meeting point for children and families)

Caso 2: 'Casa del bambino' nelle Fiandre, Belgio

Cooperazione e coordinamento dei servizi a sostegno di una maggiore coesione comunitaria

Tipologia di frammentazione: settoriale e professionale (orizzontale)

Livello di integrazione: Collaborazione (ente guida)

Ente/i capofila: Comunità Fiamminga – Belgio

Profilo dell'ente/i capofila: Pubblico

Erogazione e organizzazione dei servizi: minima assistenza sanitaria preventiva, sostegno genitoriale e attività che facilitano l'incontro e la coesione sociale; ma anche altre organizzazioni per assistenza all'infanzia, educazione alla prevenzione e alla salute mentale, tempo libero, biblioteche ecc.

Le Fiandre hanno una vasta gamma di servizi nel campo del sostegno alle famiglie, ma non tutti sono accessibili per tutte le famiglie e non tutti sono collegati o integrati. Per questo motivo una nuova legge del 2014 ha introdotto il concetto di centri per la famiglia, la 'Huis van het Kind' (Casa del bambino) come approccio innovativo.

L'obiettivo è di stimolare la collaborazione inter-professionale tra gli attori locali per fornire una serie di servizi di sostegno alle famiglie in modo integrato e accessibile e in sintonia con i bisogni locali. Il decreto indica alcuni principi e obiettivi ma, allo stesso tempo, lascia un certo margine di manovra ai partner a livello locale per plasmare la propria "Casa del bambino" in modo che si adatti meglio al contesto locale. In questo modo, si è inteso stimolare e facilitare la cooperazione piuttosto che renderla obbligatoria. Gli *Huizen van het Kind* sono in fase di sviluppo e creazione in tutta la parte fiamminga del Belgio.

Si stanno sviluppando in modi diversi, tenendo conto delle caratteristiche locali come ad esempio fattori demografici, servizi, organizzazioni e partenariati già attivi. Nell'ambito del dialogo tra questi attori, i partner esplorano come il loro "Huis van het Kind" dovrebbe funzionare per rispondere ai bisogni delle famiglie: a livello comunale, o meglio a livello intercomunale o intra-comunale, offrendo un insieme di servizi in un unico luogo (tutti i servizi sotto lo stesso tetto) o in più luoghi e/o in combinazione con servizi di prossimità.

Per essere riconosciuti come "Huis van het Kind", alcuni specifici servizi devono essere coinvolti nella rete, ma anche molti altri possono essere coinvolti. Nelle Fiandre, il servizio di consulenza, che eroga servizi sanitari preventivi e follow-up, è considerato un partner molto importante. Il livello di partecipazione a questi servizi è molto elevato (il 96% di tutti i genitori vi si reca almeno una volta) e possono fungere da collegamento con altri servizi e organizzazioni che si occupano di sostegno alle famiglie all'interno della rete locale.

Come minimo, un "Huis van het Kind" dovrebbe organizzare assistenza sanitaria preventiva, sostegno ai genitori e attività che facilitano l'incontro e la coesione sociale.

La coesione sociale fa riferimento al valore aggiunto del sostegno sociale come fattore di protezione nella genitorialità e nel funzionamento della famiglia. Mira inoltre a creare coesione tra le



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

famiglie al di là dei confini socioeconomici ed etnico-culturali e a contribuire alla lotta contro i meccanismi di esclusione sociale.

- L'assistenza sanitaria preventiva rientra nell'assistenza sanitaria che assume compiti preventivi riguardanti la salute delle donne incinte, dei bambini e delle loro famiglie. Le attività comprendono, tra l'altro, le vaccinazioni, l'individuazione precoce dei rischi e dei problemi di salute e la promozione della salute.
- Il supporto genitoriale mira a sostenere le persone che sono responsabili dell'educazione dei bambini e dei giovani. Si cerca di offrire un sostegno ai genitori che sia accessibile, responsabilizzante e non stigmatizzante, sulla base dell'idea che è normale avere domande quando si crescono i figli. Le attività includono, tra l'altro, informazioni sul tema della genitorialità (individuale o di gruppo), consulenza educativa, incontri tra genitori e figli, sostegno pratico ecc.

Una "Huis van het Kind" può mettere insieme tutti i diversi servizi per le famiglie con bambini: sostegno materiale e immateriale, assistenza all'infanzia, prevenzione e salute mentale, tempo libero, biblioteche ecc. a seconda del contesto locale.

In tutta la comunità fiamminga, negli ultimi anni si sono sviluppati diversi tipi di "Huizen van het Kind". Ad Anversa, ad esempio, è stata creata una unica rete di cooperazione e nel 2016 c'erano otto centri per le famiglie in diversi quartieri della città. A Bruxelles è stata attivata una rete simile ma, fino ad ora, non è stato creato un vero e proprio centro nella forma di luogo fisico, in cui vengono offerti diversi servizi. In alcuni quartieri, l'iniziativa è stata presa dall'ente; in altri, ha preso l'iniziativa un partner diverso (ad esempio, un servizio sociale, un centro per l'infanzia, un servizio di consulenza). Alcuni centri coinvolgono per lo più partner sanitari e sociali; altri includono nel partenariato anche biblioteche e centri per il lavoro giovanile.

Per maggiori informazioni: www.eurochild.org/fileadmin/public/02_Events/2016/Eurochild_Conference/Family_Centers_in_Flanders.pdf

Caso 3: Centri per le famiglie in Finlandia

Tipologia di frammentazione: settoriale e di servizi (orizzontale)

Livello di integrazione: Integrazione (unico ente)

Ente/i capofila: Family House

Profilo dell'ente/i capofila: Pubblico

Erogazione e organizzazione dei servizi: servizi sanitari, sociali, educativi e attori provenienti da enti non governativi

Nell'ultimo decennio, la Finlandia ha avviato una importante riforma e una evoluzione verso il modello dei centri per la famiglia. Ciò ha permesso che il modello si sviluppasse secondo un certo ritmo e fosse progettato e sviluppato dagli stakeholder, tenendo conto del contesto locale. Nell'esperienza finlandese si possono citare pratiche di rilievo, che illustrano come ogni centro potrebbe svilupparsi in linea con il contesto locale.

La Family House di Pargas (Finlandia occidentale) integra servizi sanitari, sociali, educativi per la prima infanzia e anche organizzazioni non governative. I professionisti coinvolti sono operatori dei servizi sanitari, dei servizi di consulenza familiare, dei servizi di psicologia per l'infanzia e la famiglia,



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

dei servizi logopedici, di scuole materne e di pedagogia speciale. La formazione in servizio si basa su pratiche basate su prove di efficacia (es. Beardslee's *Let's talk about children*, ICDP - *International Child Development Program for parenting support*, un modello multiprofessionale per la valutazione dei bisogni dei servizi). L'obiettivo principale è quello di promuovere il benessere dei bambini e delle famiglie, prevenire l'esclusione e l'emarginazione, migliorare la cooperazione tra professionisti, combinare risorse provenienti da servizi diversi e sviluppare la collaborazione tra équipe multiprofessionali e reti che operano a favore di bambini e famiglie. Ci sono attività di incontro a bassa soglia per le famiglie che possono così partecipare alla progettazione, alla realizzazione e alla valutazione dei servizi.

Nella regione del Kainuu (Finlandia del Nord), il modello funziona in modo leggermente diverso. Questo centro unisce servizi sanitari primari e servizi sociali di prevenzione precoce per le famiglie e i bambini. Si compone di otto piccoli centri per le famiglie, ognuno dei quali situato in diversi comuni della regione. C'è un centro per le famiglie situato nella città di Kajaani. Ogni centro ha un proprio coordinatore, che ha la responsabilità di coordinare i servizi, il lavoro di squadra e gli incontri di rete, nonché di collaborare con le ONG, con gli attori locali e con i volontari. I coordinatori ricevono il supporto da parte del Comitato Direttivo del centro. Questo centro presta grande attenzione al percorso di un servizio che va dalle cure primarie ai servizi specialistici, integrando i professionisti che operano nei diversi servizi, che concordano percorsi di cura ordinari con specifici piani sanitari. I professionisti utilizzano metodi di osservazione, valutazione e follow-up basati su prove di efficacia e imparano a conoscere le rispettive pratiche di lavoro.

Tutto il lavoro inizia dalla famiglia stessa: i professionisti incontrano tutti i membri della famiglia e si utilizzano le risorse portate dai parenti stretti e dai gruppi di pari. Le segnalazioni si evitano lavorando in riunioni multiprofessionali e insieme in coppia. L'integrazione funziona su tre livelli:

- la rete regionale di servizi sociali e sanitari;
- l'integrazione dei servizi basata sul lavoro di équipe (le équipe dei centri per le famiglie riuniscono professionisti provenienti da diversi settori);
- integrazione dei servizi dedicati alle famiglie (i pacchetti di servizi sono concepiti su misura per ogni singola famiglia).

Per maggiori informazioni: https://uit.no/Content/341685/Kekkonen_Marjatta.pdf

Caso 4: Primokiz in Svizzera

Tipologia di frammentazione: settoriale, per target di gruppi sociali (orizzontale)

Livello di integrazione: Coordinamento (programmazione e obiettivi condivisi e decisioni congiunte)

Ente/i capofila: Jacobs Foundation

Profilo dell'ente/i capofila: Pubblico/Privato

Erogazione e organizzazione dei servizi: servizi sanitari, sociali, educativi

La svizzera Jacobs Foundation ha avviato un programma per i primi anni di vita, incoraggiando la creazione di reti nell'ECEC basate sul concetto della multidimensionalità. Il programma si concentra sui bambini da 0 a 4 anni e sul loro ambiente di apprendimento, sia a casa che fuori dalla famiglia. Questo programma, e i suoi progetti locali, mira a promuovere le pari opportunità per tutti i bambini piccoli, fornendo al contempo un orientamento su come guidare il processo di creazione congiunta di una strategia locale dell'ECD. Il programma riunisce professionisti provenienti da diversi settori - educazione, sanità, servizi sociali - per rivedere e migliorare sistematicamente i programmi



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

locali esistenti. Questo viene fatto in un processo graduale: analizzare la situazione esistente, definire un obiettivo comune e le strategie per raggiungerlo, facendo al tempo stesso gli aggiustamenti necessari su base regolare. Le strategie sono fortemente integrate nel contesto locale. L'esame di 21 progetti locali ha mostrato risultati positivi in termini di miglioramento del networking e della cooperazione a livello orizzontale, nonché in termini di sostegno politico.

Per maggiori informazioni: <http://jacobsfoundation.org/project/primokiz2/>

Caso 5: Pen Green²⁷ – Centri per i bambini in UK

Tipologia di frammentazione: settoriale e professionale (orizzontale)

Livello di integrazione: Integrazione (unico ente)

Ente/i capofila: Pen Green Centre

Profilo dell'ente capofila: Pubblico

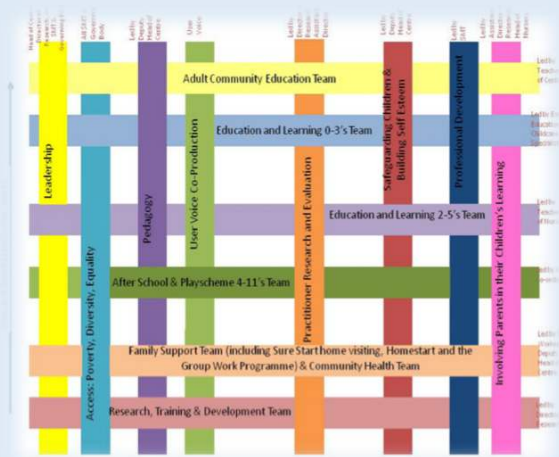
Erogazione e organizzazione dei servizi: servizi sanitari, sociali, educativi, educazione degli adulti

I centri per l'infanzia Sure Start nel Regno Unito²⁸ hanno come obiettivo principale quello di "migliorare gli esiti per i bambini piccoli e le loro famiglie e di ridurre le disuguaglianze, in particolare per le famiglie che hanno più bisogno di aiuto". Questi centri sono stati sviluppati a livello locale, coinvolgendo tutti i possibili attori che operano per e con le famiglie, così come le famiglie stesse. Questo spiega i diversi tipi di Centri Sure Start in tutto il Regno Unito.

Il Centro Pen Green nel Regno Unito (a Corby) può essere definito come uno dei più importanti esempi di lavoro integrato, che offre tutti i tipi di servizi alle famiglie, in un'area piuttosto svantaggiata, da parte di équipe di professionisti e genitori. Quando è stato avviato nel 1983, Pen Green aveva sei dipendenti e lavorava con 50 bambini; oggi è un centro per l'infanzia (giugno 2004) e ha più di 110 dipendenti, tra cui insegnanti, infermieri, assistenti sociali, educatori, animatori, ostetriche, operatori sanitari e personale di supporto, e lavorano con oltre 1.200 famiglie.

Una delle principali caratteristiche di Pen Green è che si tratta di lavorare *per* e *con* le famiglie. I genitori sono partner nello sviluppo e nella valutazione dei servizi e delle pratiche, come partecipanti alla formazione, come personale, come partner nelle procedure di assegnazione, come co-learners e co-costruttori.

Un'altra caratteristica tipica di Pen Green è che, oltre all'erogazione di servizi di ogni tipo, l'attenzione è rivolta anche alla formazione, per tutti i membri del personale e per i genitori. È stato



27. www.pengreen.org

28. www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/273768/childrens_centre_stat_guidance_april_2013.pdf



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

sviluppato e diffuso su tutto il territorio nazionale un Master in Integrazione dei servizi e dei contesti.

Più della metà del personale di Pen Green è composto da ex “utenti”: genitori che avevano frequentato il centro e che hanno partecipato ad una formazione professionale. Il personale deve impegnarsi in una formazione multidisciplinare e deve riflettere sulla propria pratica operativa. I moduli formativi sono sui temi: lavoro di gruppo, coinvolgimento dei genitori nell’apprendimento dei figli, lavoro integrato ecc.

"[.....] mentre si lavora [.....] in un ambiente in cui le condizioni sociali sono molto impegnative e opprimenti, questo rende effettivamente più efficace l'integrazione. In queste condizioni, non c'è la possibilità che le persone siano passive, le persone hanno costantemente bisogno di sfidare i sistemi e le strutture esistenti perché non lavorano per i poveri". (Margy Whalley)

Quando si menzionano le caratteristiche del personale, si usano parole come “grintoso” e “impegnato”. Il personale di Pen Green è disposto a fare di tutto per i bambini e le famiglie. Sono consapevoli di lavorare come partner, in un rapporto paritario con le famiglie e di non lavorare per loro, ma di impegnarsi con loro. Non possono essere giudicanti e devono avere un atteggiamento di “umiltà culturale”. Pen Green onora una filosofia secondo la quale ognuno è un leader, e invece di una gerarchia, hanno sviluppato un concetto di “sidearchy” all’interno di una équipe di leader. L’idea di fondo è che tutti sono costantemente parte della leadership e che stanno costantemente imparando gli uni dagli altri.

The Dutch Social Community Teams

Tipologia di frammentazione: settoriale e professionale (orizzontale)

Livello di integrazione: Integrazione

Organizzazione/i capofila: Equipe di comunità

Profilo dell’ente/i capofila: Pubblico

Erogazione e organizzazione dei servizi: servizi sanitari, sociali, educativi, educazione degli adulti

Le équipes di comunità sono organizzate a livello locale, all’interno di un quadro giuridico nazionale, e la progettazione dipende da fattori demografici e dalla disponibilità di servizi esistenti, nonché dal contesto politico e di bilancio.

Le autorità locali godono di una certa libertà nell’organizzare le équipes di comunità e la loro funzione di informazione, sostegno e aiuto alle famiglie e ai bambini in molti modi diversi, ma per lo più mirati alla lotta contro la povertà.

Queste équipes riuniscono professionisti di diversi servizi per cooperare in modo più stretto e formare una équipe multidisciplinare, che opera come “punto unico di accesso, centrale e facilmente accessibile per la comunità”.

Anche in questo caso sono possibili diversi modelli: équipes con professionisti generalisti e specialisti, équipes per un gruppo target specifico e équipes generaliste.

I servizi e i professionisti sono coinvolti a seconda dei bisogni delle persone della comunità. La maggior parte di essi è coinvolta nel servizio sanitario di prevenzione; molti hanno anche servizi sociali pubblici, e una minoranza comprende anche servizi in materia di tipo abitativo e legati alla giustizia.

L’idea è quella di offrire un servizio accessibile, molto visibile e che raggiunga anche i luoghi in cui genitori e bambini già frequentano (come gli uffici di consulenza, le scuole e servizi per l’infanzia).



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Esiste un approccio integrato, ma individualizzato per famiglia: “una famiglia, un piano, un operatore”. Questa pratica mostra un cambiamento di prospettiva su ciò che un operatore deve essere; c'è un certo ritorno all'operatore generico come risposta all'espansione delle specializzazioni. Alcune comunità hanno organizzato nuove reti, mentre altre combinano il lavoro di diversi professionisti con altri servizi esistenti. Alcuni sono coordinati dall'ente locale; altri lavorano in modo più indipendente all'interno di una nuova struttura. Questo tipo di servizio richiede una forte cooperazione tra équipe e professionisti che non sempre sono abituati a farlo, e richiede abbastanza finanziamenti, il che rappresenta una sfida in tempi di austerità.

Consigli utili

- Se ci sono esempi locali o esempi del paese/regione o esempi più attinenti alla situazione locale, possono essere usati al posto degli esempi qui proposti.
- Se le storie di integrazione sono troppo avanzate e se si pensa che potrebbero intimidire i partecipanti, si può saltare questo strumento e utilizzarlo più avanti nel processo.
- Per assicurare un tempo sufficiente per la discussione durante la riunione, si possono condividere le storie in anticipo con i vostri stakeholder.

Domanda 5: Approfondire il concetto di integrazione – Cos'è l'integrazione e perché ci riguarda?

Fattore chiave: Vision
Pratica di qualità: Conoscenza e obiettivi condivisi

Tool 1.10. Sostenere l'integrazione dei servizi e conoscerne le diverse forme

Risultati:

- È stata stabilita una conoscenza reciproca dell'integrazione e un linguaggio comune.
- Preparare il terreno per un lavoro comune - ascoltarsi a vicenda, esplorare prospettive diverse ecc.
- Esplorare il valore aggiunto dell'integrazione dei servizi per i bambini e le famiglie.

Target: Rappresentanti di tutti i principali stakeholder/Gruppo di azione locale o di un Comitato direttivo locale.

Processo:

Iniziare con il lavoro di gruppo, analizzando cosa significa integrazione dei servizi. Chiedere ai partecipanti di discutere che cos'è l'integrazione e che cosa non è. Condividere e discutere le idee in gruppo.

Condividere con gli stakeholder la voce “Forme di integrazione” (compresa la tabella) nella sezione 2.1 e discutere le domande di riflessione che seguono. Usare le spiegazioni delle sezioni 2.1 e 2.2 per conoscere le diverse forme di integrazione e guidare il processo.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

	Indipendenza istituzionale	Obiettivi coerenti/ condivisi	Program- mazione congiunta	Eroga- zione di servizi congiunta	Capo- fila	Ente unico
Cooperazione (in una rete di servizi)	•	–				
Collaborazione nel network	–	–	–			
Coordinamento dentro al network	–	–	–	•	•	
Integrazione dei servizi (tutti sotto lo stesso tetto)		–	•	•	•	•

Si può chiedere ai partecipanti di concentrarsi sulle domande per la riflessione individuale o in gruppo (raggruppati per tipologia di stakeholder) e condividere le idee successivamente come gruppo.

Durante gli scambi tra i diversi stakeholder, è importante evitare qualsiasi tipo di rimprovero reciproco. Il ruolo del facilitatore è quello di individuare i punti sui quali tutti gli stakeholder sono d'accordo e costruire a partire da essi.

Domande per riflettere

1. Secondo voi, quale forma di integrazione è la più importante per portare dei benefici a bambini, genitori e comunità? Perché?
2. Secondo voi, quale forma di integrazione è la più difficile da raggiungere? Perché?
3. Secondo voi, qual è la forma di integrazione che è presente attualmente nella vostra comunità? Con chi lavorate ora? È questo il meglio che si può fare? Quali sono i vantaggi dell'attuale forma di integrazione? Ci sono delle sfide?
4. Volete apportare dei miglioramenti? Quali attività e azioni si possono fare per migliorare la vostra situazione attuale (forma di integrazione)? Cosa avete fatto in passato? Cosa vorreste fare in futuro?
5. Secondo voi, chi trae i maggiori benefici quando i servizi funzionano in modo più integrato? Perché e come?
6. Qual è il valore aggiunto dei servizi che funzionano in modo maggiormente integrato, per i bambini, i genitori, i professionisti, i servizi, le organizzazioni e il livello politico? Se non si ritiene che ci sia un valore aggiunto, si prega di indicarne i motivi.

Consigli utili

- È importante che gli stakeholder comprendano le diverse forme di integrazione e il loro ruolo nella scelta di quella più adatta al loro contesto e alle esigenze delle famiglie e dei bambini.
- Gli stakeholder hanno bisogno di tempo per discutere il loro modo di lavorare insieme e confrontarlo con altre possibilità esistenti. Devono anche capire che devono scegliere ciò che è meglio e più pratico per loro.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

- Questo strumento aiuta anche gli stakeholder a comprendere il percorso di integrazione e la via che risulta essere la migliore.
- È importante sottolineare che non esiste una gerarchia tra le diverse forme di integrazione in termini di valore.
- In alcuni casi, la terminologia può creare delle sfide. Ad esempio, il “coordinamento” e la “cooperazione” possono essere una sfida per la traduzione in diverse lingue. Lasciare sempre il tempo di chiarire i diversi significati.
- Per garantire più tempo per le discussioni durante l’incontro, potrebbe essere utile condividere con i partecipanti i materiali sulle forme di integrazione e l’importanza dell’integrazione prima dell’incontro.

Tool 1.11. Esplorare i valori e i principi di base

Risultati:

- Migliore comprensione condivisa dei valori e dei principi che sostengono l’integrazione dei servizi ECEC.
- Sono state esaminate e spiegate le differenze e l’allineamento tra gli stakeholder e i valori e principi proposti.
- Comprendere l’importanza dei valori e dei principi raggiunti.
- Comprendere somiglianze e differenze in termini di valori e principi tra i diversi servizi esaminati.

Target: Rappresentanti di tutti i principali stakeholder/Gruppo consultivo locale, Comitato direttivo locale

Processo: Dividere i partecipanti in piccoli gruppi, preferibilmente per settore, e chiedere loro di definire i principi chiave e i valori che stanno alla base di una visione condivisa e di una conoscenza condivisa tra gli stakeholder che guidano il cammino di integrazione. Ricordare loro ciò di cui avete discusso durante l’incontro su valori, vision e impegni. Quando i piccoli gruppi terminano il loro lavoro, lasciarli riportare quanto emerso. I facilitatori dovrebbero scrivere le loro risposte e raggrupparle per seguire i valori e i principi che stanno alla base del toolkit.

Introdurre l’insieme di principi e valori nel Reference Framework agli stakeholder e dare loro brevi spiegazioni per ciascuno di essi, se necessario. Facilitare la discussione, partendo dalle domande di riflessione. Come facilitatore, usare l’organizzazione, la rappresentazione e la facilitazione degli incontri per illustrare tutti i valori e i principi chiave dell’integrazione.

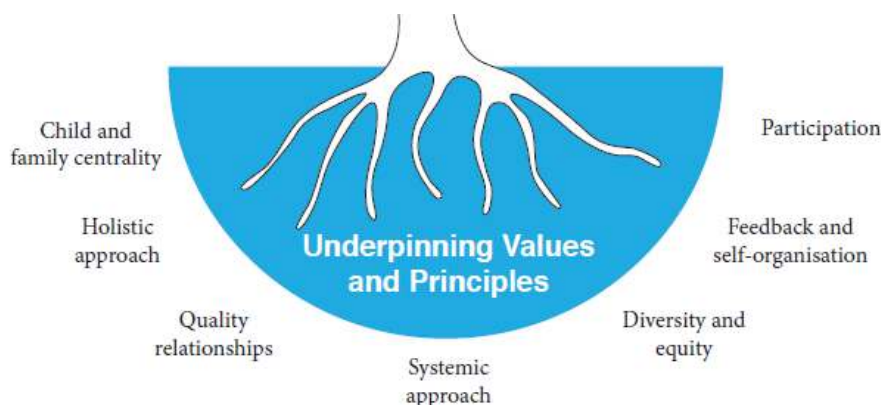


Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS

TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services



Valori	Definizione
Centralità del bambino e della famiglia	L'obiettivo principale dell'integrazione è di produrre i migliori esiti per i bambini e le loro famiglie quando si progettano, si programmano, si erogano e si valutano i servizi per la prima infanzia. Pertanto, <i>tutte le decisioni devono iniziare ed essere adottate tramite un riconoscimento collettivo e garantendo che le loro richieste siano soddisfatte, considerandoli come attori e partner nel processo.</i>
Approccio olistico	Avvicinarsi al bambino, alla famiglia, al professionista, al servizio, e alla comunità con un approccio olistico assicura che sia presa in considerazione <i>la diversità dei loro bisogni e dei loro punti di forza</i> e che le azioni che li influenzano siano allineate e sinergiche. Questo implica anche che sia i processi che gli esiti considerino la dimensione cognitiva, socio-emotiva, fisica e spirituale delle persone coinvolte. Tutte le dimensioni del loro essere devono essere prese in considerazione quando ci si impegna con tutti gli attori.
Relazioni di qualità	Qualità, relazioni generative tra persone ed équipe, tra enti, tra professionisti e beneficiari e i vari livelli di governance sono fondamentali. Devono basarsi sulla fiducia, sul rispetto reciproco, sulla condivisione delle responsabilità, sugli accordi reciproci e sull'impegno congiunto.
Approccio sistemico	<i>Tutti gli elementi del sistema si influenzano a vicenda verticalmente/orizzontalmente</i> , influenzando le transizioni tra età, settore, servizi, ma anche dalla erogazione del servizio alla politica. Pertanto, <i>i cambiamenti devono essere visti attraverso la complessità del loro impatto all'interno di un sistema.</i> Un cambiamento avviato in una parte del sistema influenzerà le altre sue parti. I cambiamenti quindi vanno visti in modo sistemico.
Feedback e auto-organizzazione	Ogni attore del processo, persona oppure organizzazione, ha un patrimonio che può essere messo in moto e che cerca costantemente un senso di coerenza. Non esiste una ricetta; <i>ogni processo è unico e contestualizzato.</i> Pertanto, necessita di <i>continui aggiustamenti attraverso meccanismi di partecipazione</i> , che tengano conto delle condizioni specifiche, preservando l'autonomia dei beneficiari e promuovendo approcci basati sui punti di forza.
Diversità ed equità	La diversità interiore e la diversità sociale e culturale rappresentano gli ingredienti fondamentali del lavoro congiunto di progettazione, programmazione ed erogazione di servizi per bambini e famiglie. Ogni attore è valorizzato; ogni azione è



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Valori	Definizione
	adatta a garantire pari opportunità a coloro che ne hanno più bisogno. Sono inclusi rappresentanti di gruppi vulnerabili; hanno voce in capitolo, sono considerati, la loro opinione è rispettata e influiscono sul processo decisionale.
Partecipazione	Ascoltare le voci di vari attori (inclusi i bambini e le loro famiglie) nella creazione di servizi che rispondono ai bisogni, flessibili, utili ed efficienti è fondamentale, dalla fase di programmazione alla erogazione di servizi e alla valutazione del miglioramento ottenuto. La collaborazione si fonda su valori condivisi, obiettivi comuni e azioni articolate, ma anche su un comune senso di appartenenza. Inoltre, vengono creati servizi per aiutare al meglio i bambini e le famiglie. Pertanto, i bambini e le famiglie partecipano al processo decisionale e alla co-creazione dei servizi che li riguardano.

Domande per riflettere

1. Cosa pensate di questi valori e principi? Sono in sintonia con quanto avete discusso nei vostri piccoli gruppi? Cosa avete citato e cosa non avete citato (valori e principi)? C'è qualcosa nella vostra lista che non abbiamo citato?
2. Come spieghereste l'importanza di specifici valori e principi dal punto di vista del vostro settore/servizio?
3. In qualità di rappresentanti di diversi settori/servizi e diversi livelli del sistema, pensate che questi valori e principi siano comprensibili ai vostri colleghi e agli altri con cui state lavorando? Sono ugualmente rilevanti per tutti voi? Perché?
4. E i genitori? Come vedono questi valori e principi? È importante promuoverli? È comprensibile che, se sono messi in atto, la qualità dei servizi migliorerà e i bambini ne trarranno maggiori benefici?
5. Come promuovere questi principi e valori in tutti gli aspetti dei servizi (prima linea, gestione, formazione professionale ecc.)?

Consigli utili

- Come preparazione per l'incontro, inviare in anticipo ai partecipanti la sezione 3 del toolkit sui principi e i valori. Questo può far risparmiare molto tempo durante la riunione. Può anche dar luogo a domande che i partecipanti porteranno alla riunione.
- Ispirandosi all'esperienza del pilot italiano, considerare di arricchire questa attività chiedendo ai partecipanti di classificare i valori e i principi dal punto di vista dei servizi e del settore di appartenenza. Permettere loro di confrontare come li hanno classificati e aprire la discussione su similitudini e differenze. È fondamentale sottolineare che la classifica non è importante, purché siano presenti i valori e i principi.
- In alcuni casi, è necessario dare ai partecipanti maggiori informazioni su diversi valori e principi. Nel pilot portoghese, prima di utilizzare questo strumento, è stata organizzata una formazione supplementare focalizzata su alcuni principi e valori. Se i membri del Comitato direttivo sono esperti su alcune delle questioni trattate, possono aiutare i loro pari ad acquisire maggiori conoscenze. Nel caso del pilot sloveno, il coordinatore principale ha organizzato una sessione di formazione sulla diversità e la giustizia sociale per il Gruppo di azione locale e ha utilizzato questa formazione per analizzare i valori e i principi più critici.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Tool 1.12. Esplorare i fattori chiave per l'integrazione

Risultati:

- Raggiungere una migliore conoscenza condivisa dei fattori chiave che consentono di creare un ambiente favorevole all'integrazione dei servizi ECEC.
- Si analizza la presenza di fattori chiave nelle rispettive comunità e si individuano risultati e gap.

Target: Rappresentanti di tutti i principali stakeholder/Gruppo di azione locale o di un Comitato direttivo locale.

Processo:

Introdurre i fattori chiave ai partecipanti utilizzando i materiali sotto riportati. Prima di fornire una spiegazione completa, discutere con i partecipanti il significato di ogni fattore e perché è importante. Esporre ciascuno dei fattori chiave sul muro o su una lavagna a fogli mobili e chiedere ad ogni partecipante di mettere un segno verde (con un pennarello o un adesivo) sui fattori che già esistono nei servizi nel loro contesto, un segno blu sui fattori che sono assenti e un segno rosso sui fattori che sono ritenuti più critici per consentire l'integrazione nei servizi nella loro comunità. Sottolineare che non è un problema se colori diversi sono posizionati sotto gli stessi fattori.

Dividere i partecipanti in sette gruppi, per fattori, e lasciare che discutano per ogni fattore quanti segni verdi, rossi e blu sono stati scelti.

In gruppo, facilitare la discussione usando le domande per la riflessione.

Domande per riflettere

1. Cosa manca e perché?
2. Qual è la cosa più impegnativa da fornire? Perché?
3. Che cosa è necessario per attuare tutti i fattori?
4. Qual è il ruolo dei dipendenti nel processo? Come possono contribuire?
5. Qual è il ruolo della leadership e dei manager nel processo? Come possono contribuire?
6. Qual è il ruolo dei responsabili politici? Come possono contribuire?
7. Come possono avere voce in capitolo anche i bambini, i genitori e i membri della comunità?



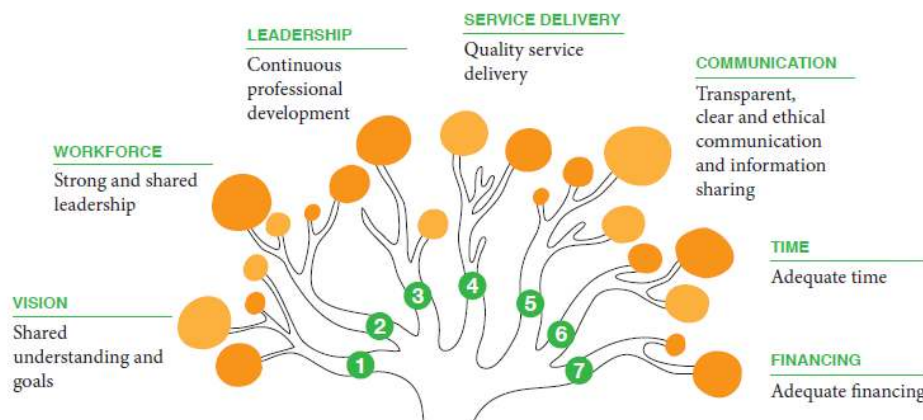
Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS

TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Key factors and Quality Practices



Vision – La vision è un fattore fondamentale per erogare servizi di qualità ed equi nei primi anni e per le comunità. Il nostro modo di vedere e dare valore ai bambini, le famiglie e le comunità determina in larga misura i desideri che abbiamo per loro. Azioni persistenti, significative e altamente coinvolgenti che portano cambiamenti sono sempre animate da una visione chiara.

Forza lavoro – In certa misura i servizi sono la forza lavoro. La qualità dei servizi è la qualità della forza lavoro. Più è preparata e supportata la forza lavoro e migliori sono i servizi. La forza lavoro rappresenta uno degli ingredienti più importanti nella erogazione della qualità, dal ruolo gestionale alle interazioni dirette con altri operatori, con le famiglie, con le comunità e, ultimo ma non meno importante, con i bambini.

Leadership – Nessun piano o progetto può essere realizzato senza una leadership. Più il “progetto” è complesso e sfidante, più forte è il bisogno di leadership. Leadership significa pensiero strategico, gestione delle risorse, assunzione di responsabilità, presa di decisioni, guida dei processi, assunzione di rischi, ricerca di risposte e soluzioni, responsabilità, ma anche costruzione e alimentazione di una cultura collettiva, catalizzando energie, impegnandosi e lavorando con le persone, permettendo e gestendo i cambiamenti. La leadership rende possibile la vision e guida un approccio strategico al lavoro in comune.

Erogazione del servizio – Il modo in cui i servizi sono erogati riflette il modo in cui il loro ruolo è percepito dalle persone incaricate di gestirli ed erogarli. La loro accessibilità, disponibilità, sostenibilità, usabilità, e inclusività indicano la misura della risposta che danno a una domanda reale da parte delle famiglie e delle comunità in cui operano. I servizi possono essere erogati in ‘silos’ oppure creando una ‘rete’ di collaborazione.

Comunicazione e condivisione delle informazioni – La programmazione e il lavoro congiunto dipendono da una comunicazione fluida ed efficiente, nonché dall’accesso e dalla condivisione delle informazioni. Sistemi di informazione efficienti e sicuri e protocolli chiari per le comunicazioni creano una solida piattaforma per una forte collaborazione. La fiducia



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

è una componente chiave nei processi di comunicazione e condivisione delle informazioni e nel rapporto genitore-servizio.

Tempo – Creare le condizioni per l'integrazione richiede tempo. Tempo per la costruzione di partnership e il coinvolgimento della comunità, tempo per la creazione di una cultura di collaborazione (norme e pratiche) tra professionisti, tempo per la programmazione congiunta tra i settori, tempo per una partecipazione significativa nelle decisioni e negli aggiustamenti riflessivi lungo il processo. Trasformare il tempo in processi di cambiamento è cruciale. Maggiore è il cambiamento, maggiore è il tempo necessario.

Finanziamenti – L'integrazione dei servizi richiede un cambiamento non solo in termini di politiche e pratiche, ma anche in termini di come assegnare, programmare e usare i finanziamenti. L'efficienza di costo è una caratteristica della erogazione di servizi integrati.

Consigli utili

Si possono anche raggruppare i fattori chiave per servizi/organizzazioni e discutere le differenze e le somiglianze.

Tool 1.13: Analizzare il concetto di integrazione²⁹

Risultati:

- Una conoscenza più profonda del concetto di integrazione dei servizi, della sua rilevanza e del suo adattamento ai contesti
- Comprendere valori e principi e i fattori chiave che guidano il percorso di integrazione.

Target: Rappresentanti di tutti i principali stakeholder/Gruppo di azione locale o di un Comitato direttivo locale.

Processo:

Dividere i partecipanti in piccoli gruppi e fornire a ciascun gruppo una copia della sezione 2, 'Making the case for integrated services' e, se disponibili, informazioni sullo stato di integrazione dei servizi nello specifico contesto. Fornire a ciascun gruppo anche la tabella seguente e dare loro 30 minuti per riassumere il lavoro svolto. Riunire i gruppi per condividere le idee in plenaria (15 minuti per gruppo).

Questioni affrontate in ciascun gruppo:

Comprendere l'integrazione di servizi che appartengono a settori diversi	
Livello pratico	
Integrazione di servizi appartenenti a diversi settori significa:	Integrazione di servizi appartenenti a settori diversi non significa:

29. Sviluppato e adattato da Fondazione Gulbenkian e Fondazione Aga Khan in Portogallo.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Comprendere l'integrazione di servizi che appartengono a settori diversi	
Valori e principi	
A sostegno dell'integrazione	Di ostacolo all'integrazione
Fattori chiave che influenzano il percorso di integrazione dei servizi	
A sostegno	Di ostacolo

Dopo che ogni piccolo gruppo ha presentato le proprie idee, chiedere ai partecipanti di riflettere sulle seguenti domande.

- C'è qualcosa nella presentazione dei piccoli gruppi che vi sorprende? Cosa? Perché?
- Secondo voi, qual è la cosa più rilevante per il percorso di integrazione?

Tool 1.14. Approfondire il Reference Framework per l'integrazione

Risultati:

- Comprendere in che modo valori, principi e fattori chiave contribuiscono alla qualità delle pratiche.
- Migliore consapevolezza dell'importanza di disporre di un quadro comune di integrazione e della complessità del processo di integrazione ottenuto.

Target: Rappresentanti di tutti i principali stakeholder/Gruppo di azione locale o di un Comitato direttivo locale.

Processo:

Ricordare ai partecipanti i valori e i fattori chiave su cui si è lavorato in precedenza. Sottolineare che, mentre i valori e i principi sono la BUSSOLA nel prendere decisioni sulla direzione, la strategia e le azioni, i fattori chiave aiutano a definire quali pratiche assicureranno coerentemente l'influenza positiva dei fattori sui processi e sugli esiti. Spiegare che ogni fattore è reso operativo dalle pratiche. Se di qualità, le pratiche massimizzeranno le possibilità che i fattori riescano a plasmare l'integrazione. Sottolineare l'importanza della qualità dell'integrazione. Introdurre e condividere il Reference Framework per l'integrazione dei servizi per la prima infanzia della Sezione 3 con i vostri stakeholder. Discutere con loro il significato delle pratiche descritte. Chiedere loro di utilizzare il framework per valutare la qualità delle pratiche. Chiedere loro di valutare ogni pratica con voti da 1 (bassa qualità) a 5 (alta qualità). Chiedere loro quale sarebbe la situazione ideale e quali sono le azioni da intraprendere per migliorare la qualità delle pratiche.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS

TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

		Punti
Vision	In tutti i settori e servizi, i professionisti, i dirigenti, i decisori, le famiglie, i rappresentanti della comunità hanno un dialogo continuo sulla erogazione di servizi di qualità per la prima infanzia per ottenere esiti migliori per tutti i bambini e le famiglie.	☐
	In tutti i servizi, i valori, le pratiche e le relazioni - nelle decisioni e nel lavoro quotidiano - sono guidati dal principio della centralità del bambino e della famiglia.	☐
	La diversità interiore di ogni professionista e la diversità dei bambini e tra i bambini e le famiglie sono considerati valori intrinseci alla qualità del servizio erogato.	☐
	Sono presenti positività e fiducia nelle relazioni tra professionisti, dirigenti, genitori e membri della comunità.	☐
	La cultura di leadership riconosce la centralità del bambino e della famiglia nella progettazione ed erogazione dei servizi e nella programmazione congiunta.	☐
	La politica e i regolamenti delle varie istituzioni che lavorano con i bambini e le loro famiglie sono allineate intorno al principio della centralità del bambino e della famiglia nella erogazione dei servizi.	☐
	I protocolli di collaborazione tra i servizi sono costruiti per soddisfare collettivamente le esigenze specifiche di ogni bambino e della sua famiglia.	☐
Leadership	La cultura della leadership si basa sui valori della cooperazione, partecipazione, mutuo rispetto, rispetto per la diversità e la solidarietà nella pianificazione e erogazione dei servizi.	☐
	La leadership ha iniziative che contribuiscono alla costruzione di una cultura collaborativa tra personale, servizi, famiglie, comunità, decisori, politici.	☐
	Le strutture di governance incoraggiano la leadership condivisa tra i professionisti, i dirigenti dei servizi, le famiglie e le comunità.	☐
	Le strutture di governance incoraggiano la co-creazione di soluzioni "su misura" della comunità / famiglia.	☐
	Le pratiche di governo motivano il personale, creano condizioni di collaborazione e consentono la partecipazione del personale, delle famiglie e delle comunità ai processi decisionali e di monitoraggio finalizzati al miglioramento della qualità e a maggiore efficienza.	☐
	Il personale, i genitori e i membri della comunità si sentono impegnati a contribuire al cambiamento positivo nelle loro comunità.	☐
	Le pratiche di leadership incoraggiano e sostengono la pianificazione, la erogazione di servizi, il monitoraggio congiunto/di équipe.	☐
Forza Lavoro	Le regole di gestione creano condizioni per una comunicazione chiara e trasparente tra la leadership e il personale.	☐
	Ci sono attività di sviluppo professionale organizzate a livello di servizio finalizzate ad ampliare le competenze del personale per affrontare meglio i bisogni dei bambini, delle famiglie e della comunità.	☐
	Valutazione tra pari, apprendimento tra pari, sostegno reciproco e cooperazione sono sostenuti e praticati dal personale e dalla dirigenza.	☐
Erogazione del servizio	Viene offerta regolarmente una attività regolare di sviluppo professionale comune tra il personale di varie istituzioni/servizi per migliorare le competenze delle organizzazioni partner e incoraggiare gruppi di riflessione e di apprendimento.	☐
	Tutto il personale del servizio/i (indipendentemente dal profilo e dal ruolo professionale) condivide che ogni singolo bambino e ogni famiglia è al centro di tutte le decisioni e - sulla base di questo - tutto il personale opera quotidianamente.	☐
	Indipendentemente dal settore, dal servizio e dal gruppo di età dei bambini target, i professionisti sperimentano tra di essi rapporti basati sulla fiducia, l'empowerment e il rispetto e lo dimostrano anche nel loro lavoro con i bambini e le famiglie.	☐



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

		Punti
	La erogazione di servizi offre diverse soluzioni su misura della comunità / famiglia, co-create con le famiglie e le comunità.	☐
	Le strutture di governance incoraggiano la leadership condivisa tra professionisti e servizi, famiglie e comunità.	☐
	Le interazioni tra professionisti provenienti da diversi servizi non sono gerarchiche e incoraggiano l'atteggiamento riflessivo e di ricerca per affrontare la situazione di ogni bambino e di ogni famiglia.	☐
	Attraverso il lavoro inter-istituzionale, si creano servizi congiunti su misura per raggiungere i gruppi più vulnerabili e garantire prestazione universali.	☐
Comunicazione e condivisione informazione	La comunicazione e la condivisione di informazioni tra professionisti all'interno di un servizio e tra i servizi rispetta i codici deontologici e attua il <i>best interest</i> per i bambini e le famiglie.	☐
	Ci sono canali di comunicazione chiari, trasparenti, accessibili e concordati tra i servizi per affrontare correttamente la situazione specifica e i bisogni di ogni bambino e famiglia.	☐
	È attivo un sistema elettronico di informazioni accessibile a tutti i servizi che fornisce informazioni accurate e complete su ciascun bambino e sulla sua famiglia, con accesso e utilizzo dei dati acconsentito dalla famiglia.	☐
	La comunicazione e la condivisione di informazioni tra i servizi si basa su protocolli chiari e trasparenti per la protezione dei dati, il caricamento dei dati e l'accesso ai dati per assicurare i diritti di privacy e riservatezza per i bambini e le loro famiglie.	☐
	Le procedure di comunicazione e di condivisione delle informazioni supportano la collaborazione all'interno e tra i servizi.	☐
Tempo	È dedicato del tempo a riunioni del team di professionisti per analizzare e pianificare percorsi individualizzati per dare risposte ad ogni bambino e famiglia sulla base di una documentazione aggiornata, di riflessioni individuali e di gruppo.	☐
	A livello di servizio si dedica tempo ad attività di sviluppo professionale tra servizi intersettoriali.	☐
	All'interno delle équipe e tra i servizi, viene dedicato del tempo per la pianificazione e la valutazione congiunta.	☐
Finanze	Una parte dei fondi è specificatamente dedicata ad attività intersettoriali.	☐
	Il coordinamento tra i servizi assicura che i finanziamenti siano allineati e che siano identificate e ridotte al minimo le aree di sovrapposizione delle lacune esistenti.	☐

Si dovrebbe continuare la discussione utilizzando le seguenti **domande di riflessione come linee guida**.

1. Quale potrebbe essere il valore aggiunto derivante dall'uso di questo Reference Framework nel vostro lavoro?
2. Come intendete questo Reference Framework? Come spieghereste la sua importanza ad altri?
3. Come vedete le relazioni tra i diversi blocchi del Framework (valori, principi e pratiche)?
4. Pensando al vostro servizio, potete applicare questo Framework e il suo modo di operare ad altri servizi?
5. Se il vostro servizio non funziona con gli altri, cosa pensate che manchi?
6. Se sei un policy maker, come si relaziona questo Framework con le politiche esistenti?
7. Riesci a immaginare di sviluppare politiche integrative basate su questo Reference Framework?



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Tool 1.15. Griglia SCOB

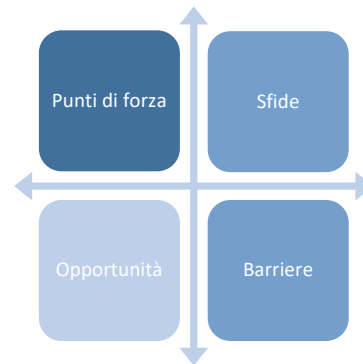
Risultati:

- Definizione, discussione e accordo su punti di forza, sfide, opportunità e opportunità
- Idee per partire dai punti di forza e dalle opportunità condivise e concordate.
- Idee condivise e concordate per superare potenziali barriere e sfide.
- Individuazione di prospettive di potenziale integrazione dei servizi.

Target: Principali stakeholder/Gruppo di azione locale o Comitato direttivo locale

Processo: Sulla base della panoramica del Reference Framework per l'integrazione introdotto nella sezione 3, chiedere ai partecipanti di valutare ogni elemento del framework in piccolo gruppo pensando ai servizi nella loro comunità, utilizzando la griglia SCOB per elencare i servizi:

- **S**trengths (punti di forza)
- **C**hallenges (sfide)
- **O**pportunities (opportunità)
- **B**arriers (barriere)



Chiedere ai partecipanti di basarsi sulle discussioni precedenti relative agli elementi costitutivi dell'integrazione (i valori e i principi, i fattori chiave e le pratiche di qualità) e scoprire i punti di forza, le opportunità, le sfide e le barriere all'integrazione che esistono per ciascuno dei tre elementi costitutivi.

Discutere i risultati e utilizzarli per esplorare possibili soluzioni per superare le barriere e le sfide e per costruire sui punti di forza e sfruttare le opportunità.

Utilizzare i risultati della discussione per sviluppare il futuro pensando a quali cambiamenti sono necessari per favorire l'integrazione.

Consigli utili

Se si decide di utilizzare questo strumento, è possibile utilizzarlo indipendentemente o in combinazione con altri strumenti, ad esempio, gli strumenti di mappatura.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Fase 2

Question 1: How to manage
complex change?

Fattore chiave: Vision
Pratica di qualità: Conoscenza e obiettivi condivisi

Tool 2.1. Comprendere i cambiamenti complessi - Elementi critici di un piano

Risultato: Condivisione degli elementi chiave di un piano per gestire un cambiamento complesso

Target: Gruppo di azione locale o Comitato direttivo locale

Processo:

Organizzare un incontro con gli stakeholder che rappresentano i servizi e la comunità, attori fondamentali per il processo di rafforzamento dell'integrazione. Presentare il grafico "gestione dei cambiamenti complessi" riportato di seguito (Tabella 1). Chiedere commenti spontanei su ciò che si vede e che viene rappresentato. Esaminare ciascuna delle componenti e chiarirne gli elementi (Tabella 2). Condurre le discussioni utilizzando le domande per la riflessione. A seconda del grado di integrazione nel sistema, ogni tentativo di procedere verso una maggiore integrazione può richiedere cambiamenti complessi. Il modello che segue può aiutare a comprendere gli elementi critici di qualsiasi processo di cambiamento che potrebbe creare confusione, ansia, resistenza al cambiamento, frustrazione o fallimento fin dall'inizio, se non tutti sono presi in considerazione fin dall'inizio del processo.

Quando si discutono i cambiamenti necessari, utilizzare il modello³⁰ che segue per identificare i punti di forza e le debolezze nel processo di pianificazione e attuazione dell'integrazione, e riflettere su come le debolezze possono essere affrontate per passare dalla confusione al successo.

Domande per riflettere:

- Quali sono gli elementi di una buona **vision**? Come può sostenere i diritti dei bambini e delle famiglie e soddisfare i loro bisogni? Abbiamo una vision? In caso contrario, come possiamo crearne una che possa ispirare i nostri servizi?
- Quali **competenze** sono necessarie affinché l'integrazione funzioni? Che tipo di forza lavoro è necessaria? Sviluppo e sostegno professionale? Che tipo di leadership?
- Quali sono gli **incentivi** necessari? Cosa possiamo guadagnare, individualmente e collettivamente, impegnandoci in un processo di miglioramento dell'integrazione dei servizi?
- Quali tipi di **risorse** sono necessarie? Come possiamo trovare le risorse finanziarie, la formazione o altri materiali necessari per avviare e sostenere il processo di cambiamento?
- Come formulare gli **obiettivi**? Qual è la baseline e come saprete che avete fatto progressi nel raggiungimento degli esiti?

30. Adattato da Knoster, T. (1991) Presentation in TASH Conference. Washington, D.C. Adattato da Knoster from Enterprise Group, Ltd.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS

TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

- Come decideremo sulle **attività**? Quali sono le linee temporali? Sono definiti i ruoli e le responsabilità? Quali sono i benchmark?

Guardando a tutte le componenti critiche del cambiamento, dove ci sentiamo più forti e dove ci sentiamo più deboli? Quali misure si possono mettere in atto per partire dai punti di forza e ridurre al minimo le debolezze?

Consigli utili

- Questo strumento potrebbe essere utile per responsabilizzare gli stakeholder e aiutarli a capire perché alcuni dei loro piani e delle loro idee non funzionano.
- Questo strumento non deve scoraggiarli: deve fornire loro un quadro completo della complessità del processo attraverso il quale stanno passando e di cosa devono prendersi cura durante il viaggio.

Tab. 1

Vision	Compe- tenze	Incentivi	Risorse	Piano d'azione	Valutazione	=	Successo
Vision	Compe- tenze	Incentivi	Risorse	Piano d'azione	Mancante	=	Inaffidabile
Vision	Compe- tenze	Incentivi	Risorse	Mancante	Valutazione	=	Falsa partenza
Vision	Compe- tenze	Incentivi	Mancante	Piano d'azione	Valutazione	=	Frustrazione
Vision	Compe- tenze	Mancante	Risorse	Piano d'azione	Valutazione	=	Resistenza
Vision	Mancante	Incentivi	Risorse	Piano d'azione	Valutazione	=	Ansia
Mancante	Compe- tenze	Incentivi	Risorse	Piano d'azione	Valutazione	=	Confusione



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS

TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Tab. 2

Vision	Competenze	Incentivi	Risorse	Piano d'azione	Valutazione
Stabilire una vision condivisa e obiettivi di integrazione Coltivare una cultura dell'integrazione Chiarire lo scopo di tutti gli elementi del sistema	Mappare le competenze Impegnarsi in relazioni di sostegno reciproco Garantire capacità di leadership Costruire la capacità di coltivare la collaborazione e raggiungere i risultati.	Trovare argomenti (a sostegno dell'integrazione)	Mappatura e ripartizione delle risorse umane, materiali, temporali e finanziarie	Specificare gli obiettivi Definire un piano d'azione con passi concreti e responsabilità condivise	Valutare i bisogni e le sfide Valutazione preliminare Monitoraggio Valutare gli esiti Riflettere sui risultati

Tool 2.2. Pianificare le azioni per rafforzare l'integrazione

Risultato: Elaborazione e approvazione di un piano d'azione incentrato su processi che rafforzano l'integrazione.

Target: Membri del network, Gruppo consultivo o Comitato direttivo locale

Processo:

Il Piano d'Azione generale dovrebbe basarsi su: (1) la FASE 1 e i risultati dell'analisi SCOB; e (2) le risposte date a tutte le domande di FASE 2 (cfr. pagina introduttiva della fase 2).

A seconda del contesto, dovrebbero essere identificati **obiettivi specifici** da raggiungere in un certo **periodo di tempo**, come fase fondamentale del processo di rafforzamento dell'integrazione. Il Piano d'Azione dovrebbe concentrarsi sul raggiungimento di questi obiettivi specifici attraverso attività che prendano in considerazione tutti i fattori chiave e consentano pratiche di qualità, come mezzo per rafforzare l'integrazione.

L'identificazione delle **pietre miliari** del processo è molto utile per tutti gli attori coinvolti nel processo. Essi si concentrano sui punti critici sui quali è necessaria una riflessione per valutare i progressi compiuti e gli adeguamenti da apportare in modo da garantire l'integrazione. Il Piano segue obiettivi concreti per i bambini e le famiglie (sulla base dell'analisi SCOB).



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS

TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Consigli utili

Il “Piano d’Azione Generale” è uno strumento che aiuta a delineare le modalità di attuazione e monitoraggio del processo di integrazione in una o più delle sette aree descritte nella prima colonna per raggiungere gli obiettivi concordati. Sta a voi decidere in quali aree avete maggiore necessità o opportunità di portare avanti l’integrazione.

Il Piano d’Azione esamina sia i processi che gli esiti. Poiché l’attenzione è incentrata sul rafforzamento dell’integrazione, è possibile concentrarsi sul rafforzamento di quei processi che portano ad una maggiore collaborazione, cooperazione e coordinamento per raggiungere gli obiettivi e realizzare le attività e mirare ad attività che collegano i servizi attraverso una pianificazione congiunta, un processo decisionale coordinato congiunto e una erogazione congiunta/coordinata.

Si vedano di seguito alcuni suggerimenti per i Piani d’Azione.

Esempio 1: Piano d’Azione Generale

Obiettivi: Rivedere gli obiettivi (risultati attesi per i bambini e le famiglie) che avete concordato, la forma di integrazione che avete deciso di raggiungere e la struttura di governance da realizzare. Su queste basi, sviluppare il Piano d’azione che illustra come attività congiunte, responsabilità condivise, ruoli chiari e uso efficiente delle risorse possono sostenere il raggiungimento degli esiti attesi.

Periodo di tempo:

Nota: Segnare nel Piano d’Azione le **pietre miliari** per ciascuna delle sette aree d’azione. Ciascuna area d’azione potrebbe richiedere un piano d’azione più dettagliato, ma il Piano d’Azione Generale dovrebbe riflettere la convergenza delle azioni verso il raggiungimento degli obiettivi concordati.

	Aree di azione	Attività programmate	Chi è responsabile	Chi è coinvolto	Quando deve avvenire	Quali risorse sono richieste	Esiti attesi
1	Vision condivisa e impegno della comunità attraverso il dialogo						
2	Aggiustamenti delle politiche e delle regole						
3	Capacity building per l’introduzione di nuove pratiche: - Personale - Dirigenza - Governance - Comunità						
4	Strutture e processi di leadership e di governance						



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS

TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

5	Integrazione nella erogazione dei servizi - Programmazione congiunta - Erogazione congiunta - Monitoraggio e valutazione congiunta						
6	Comunicazione e condivisione delle informazioni						
7	Allocazione delle risorse (temporali, umane, materiali, finanziarie)						
8	Monitoraggio e valutazione degli esiti per i bambini e le famiglie - Valutazione preliminare - Monitoraggio - Valutazione finale						

Esempio 2: Piano di Azione semplice per azioni concrete

Esito Il cambiamento che vuoi vedere	Strategie Modi efficaci per arrivarci	Risorse/Aiuto Cose o aiuti di cui puoi aver bisogno	Scadenza Entro quando deve essere fatto	Responsabile/partner Coordinatore/partner dell'azione



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Esempio 3: Piano d'Azione dettagliato per ogni obiettivo

Obiettivo 1
Processo: <i>Descrivere i passi necessari per raggiungere questo obiettivo. Cosa farai?</i> ...
Risultati: <i>Quali sono i risultati concreti di questi passi?</i> ...
Tempo: <i>Definire quanto tempo impiegherà ogni passo e il termine di ogni passo</i> ...
Divisione dei compiti: <i>Chi fa cosa?</i> ...
Budget: <i>Descrivere i mezzi (infrastrutture, materiali, personale ecc.) richiesti per attuare le azioni</i> ...

Suggerimenti aggiuntivi

Tenete presente che nello sviluppo del Piano d'Azione è importante fare quanto segue.

Riflettere sugli obiettivi

- Definire le attese della vostra rete e sulla base di esse definire gli obiettivi.
- Prendere in considerazione le seguenti domande di riflessione
 - Chi è il vostro target di riferimento?
 - Sono abbastanza concreti? Sono realizzabili?
 - Perché suggerite questi obiettivi?
 - Cosa sta già accadendo e qual è l'attuale modo di lavorare? Cosa funziona e cosa non funziona? Quale cambiamento è necessario? Quali strategie suggerite? Perché hai scelto questa strada?

Riflettere sulle possibili azioni

- Quali azioni intendete intraprendere per raggiungere gli obiettivi? Prendete in considerazione questi aspetti.
 - Processo: quali passi saranno intrapresi?
 - Risultati: quali sono i risultati attesi? Definirli in modo SMART.
 - Linea temporale: quando sarà fatto ogni passo?
 - Divisione dei compiti: chi farà cosa?
 - Budget: quali risorse (infrastrutture, materiali, personale) utilizzerete?

Riflettere sugli indicatori di valutazione

- È utile quando si sviluppa il piano per definire possibili indicatori. Considerare i seguenti aspetti.
 - Quali criteri sono importanti?
 - Quali potrebbero essere gli effetti?
 - Ci sono possibili effetti indesiderati?

Per guidare questi passi, la discussione può essere fatta con appunti su post-it, che possono essere facilmente cambiati di ordine e possono essere utilizzati colori diversi. Uno schema come quello



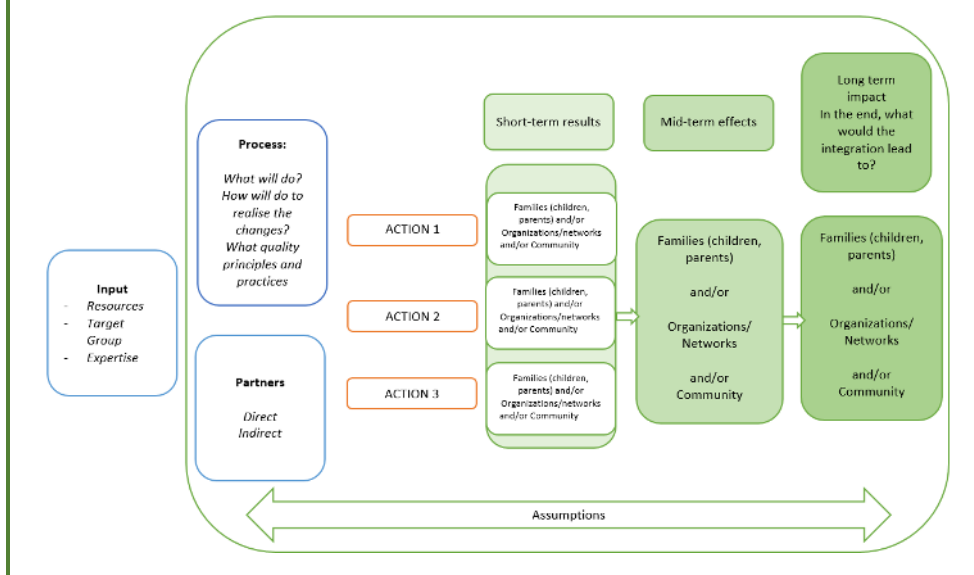
Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS

TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

sotto riportato potrebbe essere utile per progettare il piano generale. Può essere usato quando si discute con i partner.



Domanda 2:

Qual è la nostra vision?

Fattore chiave: Vision

Pratica di qualità: Conoscenza e obiettivi condivisi

Tool 2.3. Analizzare l'immagine del bambino, delle famiglie, dei professionisti e dei servizi

Risultato: Immagine condivisa del bambino, delle famiglie, dei professionisti e dei servizi

Target: Gruppo di azione locale, gruppo consultivo e/o comitato direttivo locale, stakeholder di tutti i servizi.

Processo:

Chiedete ai partecipanti come vedono i bambini, i genitori, i professionisti e i servizi della prima infanzia. La discussione dovrebbe esplorare le distanze tra le immagini che hanno i partecipanti ed esplorare concetti come i diritti dei bambini, lo sviluppo olistico e l'agenzia dei bambini, i ruoli dei genitori, la partecipazione della famiglia, i ruoli dei professionisti e dei servizi. Una visione allineata contribuisce ad una cultura professionale condivisa. Ritagliare e distribuire la cornice sottostante con il gruppo di stakeholder con cui si desidera collaborare. Chiedete loro di completare rapidamente le frasi, con la prima associazione che viene loro in mente. Una volta completata, condurre una discussione utilizzando le domande per la riflessione.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Vedo i bambini come _____

Vedo i genitori come _____

Vedo i professionisti che lavorano nei servizi per la prima infanzia come _____

Io vedo i servizi per la prima infanzia come _____

Domande per riflettere

1. Analizzate le diverse opinioni e discutete le differenze e le somiglianze nel modo in cui si vedono. Come influisce sull'organizzazione dei servizi? Come influisce sulla vostra pratica e sulla erogazione dei servizi? Fornite alcuni esempi di pratica che rafforzano le vostre opinioni.
2. Allargare la discussione sui diversi punti di vista collegandola al principio di completezza, scopo, diversità e partecipazione (vedi sezione 3.1)
3. Se l'immagine del bambino, delle famiglie, dei professionisti e dei servizi cambia, come sarebbero erogati i servizi? Cosa sarebbe diverso?

Tool 2.4. Comprendere il bambino nella sua interezza

Risultati:

- Conoscenza più profonda e condivisa sull'importanza di un approccio olistico allo sviluppo del bambino in un sistema integrato per la prima infanzia.
- Comprendere la necessità di comunicare e lavorare in modo collaborativo.

Target: Gruppo di Azione Locale, o Comitato Direttivo Locale, manager e personale di tutti i servizi.

Processo:

Questa attività richiede una pasta da gioco di diversi colori, bastoncini di legno e una base rigida (es. cartone). Il gruppo è diviso in due sottogruppi e ognuno riceve istruzioni diverse. I gruppi dovrebbero includere differenti professionisti provenienti da servizi diversi. I facilitatori osservano ogni gruppo mentre lavora e prendono appunti sulle interazioni, sul processo decisionale, sui compiti e sulla partecipazione; queste note saranno utilizzate per stimolare la riflessione finale.

Gruppo 1 - (otto persone, 10 minuti) La proposta è quella di creare un bambino utilizzando la plastilina. Tutti i membri del gruppo dovrebbero partecipare. Alla fine, ognuno deve spiegare il proprio contributo al prodotto finale.

Gruppo 2 - (10 minuti) I partecipanti vengono inviati in stanze diverse, in modo da non potersi vedere. Ognuno riceve un compito individuale separato utilizzando la pasta da gioco.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Compiti individuali

1. Fare una testa
2. Fare un collo
3. Fare un corpo
4. Fare un braccio
5. Fare un braccio
6. Fare una gamba
7. Fare una gamba
8. Fare una mano
9. Fare l'altra mano
10. Fare alcuni piedi (non dire quanti)

Ai partecipanti non è consentito parlare tra di loro, condividere il compito che gli è stato assegnato o dire cosa stanno facendo fino a quando il facilitatore non glielo dice. Lo scopo del compito non viene rivelato. Non rispondere a domande su ciò che verrà fatto, sul perché non è consentito comunicare tra loro. Possono svolgere il compito solo con le informazioni che gli sono state assegnate e seguire rigorosamente le regole e le indicazioni date per migliorare l'esperienza delle dinamiche.

Il numero di "parti del corpo"/compiti può essere aumentato o ridotto in modo da essere adattato al numero di professionisti coinvolti, assicurando che gli ordini per fare le braccia e mani, gambe e piedi non siano assegnati alle stesse persone (lasciando diverse interpretazioni su dove finisce la gamba o se includere o meno la mano e il piede, generando sovrapposizioni/duplicazione del lavoro). I facilitatori osservano e prendono appunti su temi chiave per stimolare la discussione in seguito.

I gruppi si riuniscono in una stanza (30 minuti).

Domande

1. *Come ti sei sentito durante questa attività?*
Elencare i commenti su una lavagna a fogli mobili, separando i partecipanti che erano nel gruppo di lavoro cooperativo/integrato - il bambino - da quelli del gruppo di lavoro diviso.
Assicuratevi che tutti partecipino. Validare i sentimenti condivisi e stimolare l'accettazione dei sentimenti nel gruppo e la loro diversità o addirittura divergenza, senza giudizio o idee "giuste o sbagliate".
2. *Chiedere se tutti hanno partecipato alla costruzione del bambino e se è chiaro quale sia stata la loro partecipazione/produzione*
3. *Quali sono stati i pro e i contro dei due processi?*
Riflettere sui vantaggi o svantaggi dell'implementazione di approcci sistemici e di un'azione integrata da un obiettivo condiviso e un'azione congiunta rispetto al lavoro da separati.
4. *Ci sono sovrapposizioni e/o lacune di parti nel risultato del gruppo che ha lavorato da separato/al compito?*



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS

TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

- Il tutto è più della somma delle parti. Riflettere su come non perdere la specificità di ciascuno (servizio/professionista/persona) nel lavoro integrato e partecipativo, come obiettivo comune e condiviso e come azione integrata per rafforzare, completare, evitare sovrapposizioni e arricchire questa specificità e diversità di conoscenze e talenti
 - Riflettere sulla visione olistica del bambino, della famiglia, del professionista, del servizio, della comunità.
 - Confrontare la qualità della produzione, la ricchezza di dettagli e i livelli di soddisfazione nei compiti.
 - Riflettere sullo spazio generato (o meno) per la creatività e l'innovazione.
5. *Come è stata la generazione di conoscenze e l'uso comune delle risorse, l'efficacia e l'efficienza dei due processi?*
 - Riflettere sulla capacità/opportunità (o meno) di adattarsi e risolvere i problemi.
 6. *Come ha funzionato la leadership? Come sono stati distribuiti i compiti?*
 7. *Sei mai stata in uno di questi due scenari: ti è mai stato chiesto di svolgere un compito isolato o di svolgere un compito in collaborazione con altri?*
 8. *Potete posizionare servizi/professionisti/persone/famiglie/bambini in questi due scenari?*

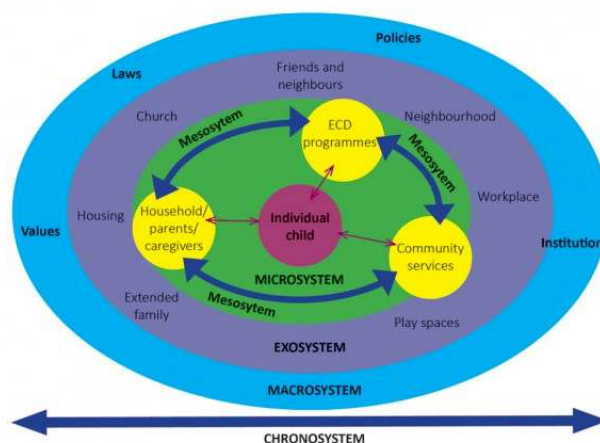
Tool 2.5. Adottare una vision sistemica dello sviluppo del bambino

Risultato: Comprensione condivisa dell'importanza di un approccio olistico allo sviluppo del bambino in un sistema integrato per la prima infanzia.

Target: Gruppo di azione locale, stakeholder da vari servizi

Processo: Introdurre e condividere lo schema a destra con gli stakeholder, e poi avviare una discussione utilizzando tutte o alcune delle domande per la riflessione.

Approfondire la conoscenza del concetto di "sviluppo olistico" del bambino e le sinergie e complementarietà tra i servizi che servono per rispondere in modo olistico ai bisogni del bambino.



Fonte: Woodhead, M. (2014), Early Childhood Development. Delivering inter-sectoral policies, programmes and services in low-resource settings, Topic Guide (November 2014), Health & Education Advice & Resource Team-HEART.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Domande per la riflessione

1. Dal punto di vista del vostro servizio, su che area potete lavorare? Quali sono le aree in cui è possibile soddisfare in modo autonomo i bisogni del bambino e della famiglia?
2. Dove avete bisogno di altri professionisti, servizi, settori per unire gli sforzi?
3. Tutti i servizi e i settori sono coinvolti in un lavoro congiunto con altri? Quale servizio è più ingaggiato nel lavoro con gli altri? Quali potrebbero non essere interessati e perché?
4. C'è una storia di servizi integrati per i bambini nella vostra regione/paese? Quali sono le esperienze? C'è documentazione?
5. C'è una conoscenza e una condivisione su ciò che i diversi enti/servizi possono e fanno per contribuire a migliorare gli esiti per i bambini?
6. Partendo dai bisogni e dai diritti di ogni bambino, come può contribuire ogni ente/servizio operatore?
7. Se tu fossi il consulente del governo sui sistemi integrati per la prima infanzia, quale sarebbe il tuo consiglio?

Consigli utili

Questo strumento può essere utilizzato in combinazione con la eco-mappa Tool 1.6: Il mio servizio e altri servizi nel mio contesto.

I partecipanti disegnano tutte le istituzioni/organizzazioni nel mesosistema (il loro contesto) che circondano un singolo bambino. In seguito, indicano le connessioni tra la loro istituzione e gli altri servizi con cui collaborano.

Importante: tenete presente che è probabile che i partecipanti traccino legami con tutte le istituzioni esistenti. È necessario guidarli per distinguere tra situazione reale e situazione desiderata.

Dopo aver indicato i collegamenti tra le istituzioni, i partecipanti possono anche indicare il livello di conoscenza condivisa tra le istituzioni sull'importanza di affrontare lo sviluppo del bambino in modo olistico.

- Conoscenza condivisa presente: _____ (linea retta)

- È necessario lavorare per una conoscenza condivisa:  (linea ondulata).

Tool 2.5. Organizzare le transizioni tenendo conto del bisogno di continuità del bambino

Risultati:

- Sono più evidenti le pratiche di transizione
- Maggiore consapevolezza sulle pratiche di transizione attraverso un processo riflessivo
- Sostenere gli scambi tra professionisti di dipartimenti che usano pratiche diverse
- Conoscenza più approfondita e condivisa sull'importanza della familiarizzazione/inserimento, della continuità e della transizione.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Target: Gruppo di azione locale, con professionisti da servizi diversi e con diverse funzioni nei vari servizi

Processo: Dividere il gruppo in piccoli gruppi di 4-5 persone e ogni gruppo riceve una delle due istruzioni. I gruppi dovrebbero comprendere professionisti provenienti da servizi diversi. Questa attività richiede fogli di carta grandi e pennarelli. Dare ai gruppi la domanda/compito seguente.

- Nel luogo in cui lavoro (direttamente o indirettamente), cosa si organizza per la “familiarizzazione” (inserimento) dei bambini nel nuovo servizio?
- Scrivere una definizione di “familiarizzazione” (inserimento).

OPPURE

- Nel luogo in cui lavoro, cosa si organizza per rispondere al bisogno di continuità del bambino, prima e durante l’iscrizione e dopo l’inizio dell’anno scolastico?
- Scrivere una definizione di “continuità”.

Lasciate che i gruppi condividano e discutano il risultato del loro lavoro per 30 minuti e chiedete loro di scrivere su grandi fogli di carta la lista delle pratiche e la loro definizione di “familiarizzazione” (inserimento) OPPURE “continuità”. Insieme a tutti i gruppi, discutere ulteriormente sul perché la familiarizzazione (inserimento), la continuità e le transizioni sono fondamentali per lo sviluppo olistico del bambino.

Se necessario, fornire un breve quadro teorico sul concetto di familiarizzazione (inserimento) - continuità - transizioni.

Informazioni di contesto

- La transizione è definita come “il periodo di tempo durante il quale il bambino si adatta gradualmente al suo nuovo ambiente fisico, sociale e umano” (aprile 2010). Quando i bambini iniziano a frequentare la scuola dell’infanzia o la scuola (inizio della scolarizzazione) o passano quotidianamente, ad esempio, dalla famiglia, alla scuola dell’infanzia o alla scuola, al doposcuola o a un altro servizio, stanno sperimentando delle transizioni. Le transizioni legate all’età sono “verticali” mentre le ultime transizioni descritte sono “orizzontali”.
- Durante la transizione, i bambini sperimentano cambiamenti a livello di identità, relazioni e ambiente. Questi cambiamenti sono discontinuità che possono essere superate se sono presenti alcuni elementi di continuità e se gli operatori li prendono seriamente in considerazione. In caso contrario, si possono osservare effetti negativi di breve e lungo termine sullo sviluppo del bambino e su un positivo avvio di percorso scolastico.
- “Una transizione riuscita significa una transizione armoniosa per il bambino, la famiglia del bambino e gli adulti che sono nella vita del bambino” (aprile 2010). Tra i bisogni fondamentali del bambino durante le transizioni, il bisogno di continuità è quello al centro dell’attenzione.
- “Il bambino deve essere in grado di costruire un senso di continuità tra ogni luogo che visita, ogni volta che ci passa attraverso e con ogni adulto che incontra. Questa continuità spaziale, temporale e relazionale è essenziale per dare un senso a ciò che sta accadendo. Consolida il



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

‘sentimento continuo dell’esistenza’ che è ancora fragile a circa 3 anni di età. Facilita l’integrazione delle regole e delle abitudini del nuovo ambiente che frequenta. Stabilisce la sicurezza emotiva” (Masson, 2016).

- “La familiarizzazione è una pratica che aumenta il senso di continuità e sostiene le transizioni positive vissute. È quindi importante che durante il periodo di familiarizzazione gli adulti si parlino tra loro e che i bambini ne siano testimoni: questo perché il bambino osserva che l’adulto con cui ha familiarità (il suo genitore, ad esempio) ha degli scambi con un altro adulto, e potrà fidarsi di questo nuovo adulto e dare significato alla transizione che sta per accadere o accadrà”.

Fonte: Masson, Marie. *Introduire l’enfant au social*. Bruxelles, Yapaka, Temps d’Arrêt n°85 (février 2016)

www.yapaka.be/livre/livre-introduire-lenfant-au-social

April, Louise et al. *Guide for supporting a successful school transition*. Gouvernement du Québec Ministère de l’Éducation, du Loisir et du Sport (2010)

www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/dpse/adaptation_serv_compl/GuideSioutenir-PremiereTransScolQualite_a.pdf

Tool 2.6. Creare una visione condivisa su bambini e famiglie

Risultato: Accordo su una vision condivisa

Target: Gruppo di azione locale, stakeholder a livello di servizio, stakeholder da diversi servizi

Processo: Discutere e concordare una visione condivisa sui bambini e le loro famiglie (in una comunità locale, un comune, una regione, anche a livello nazionale) e su come i servizi per la prima infanzia possano contribuire a raggiungere risultati migliori per i bambini e le famiglie, specialmente per quelli più vulnerabili.

Convocare diversi incontri, se necessario, con i responsabili dei servizi, i rappresentanti degli enti locali, i rappresentanti dei genitori per discutere la visione condivisa e gli obiettivi dei servizi per la prima infanzia nella comunità locale. Prendere in considerazione la possibilità di riunire gli stakeholder che non hanno molte opportunità di incontrarsi.

Sviluppare o trovare alcune affermazioni visive che possano descrivere una visione comune per i servizi per la prima infanzia per i bambini e le famiglie nella comunità (comune) e presentarle ai partecipanti.

Si può chiedere ad ogni partecipante di scrivere una lettera dal futuro, dove si parla a qualcuno su come stanno le cose una volta che è stato raggiunto il più alto potenziale dei servizi.

Esempio

Abbiamo servizi per la prima infanzia che sono accessibili, disponibili e sostenibili per tutti i bambini e le famiglie e che soddisfano le loro diverse esigenze. Tutte le decisioni riguardanti le politiche, la pianificazione e l'erogazione dei servizi sono prese tenendo conto in primo luogo dei bisogni dei bambini e delle famiglie. I servizi sono di alta qualità e fanno un uso efficiente delle risorse (finanziarie, umane, materiali, temporali).



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Condividere ogni vision con i partecipanti e mettere in evidenza o aggiungere elementi ricavati dalla discussione. Assicuratevi che siano presenti tutte le voci e che il linguaggio comune alimenti la discussione.

Analizzare tutti i suggerimenti e decidere insieme su una visione concordata. Questo sarà la base per i passi futuri.

Consigli utili

- Le vision sono formulate come “realtà future”, come se descrivessero l’immagine di un momento tra 10 o 20 anni. Dovrebbero essere scritte in modo positivo.
- Ogni individuo e servizio dovrebbe essere in grado di identificare il proprio obiettivo, cioè come può contribuire alla visione comune.

Domanda 3: Che cosa vogliamo
ottenere per i bambini e le famiglie?

Fattore chiave: Vision, Erogazione dei servizi
Pratiche di qualità: Conoscenza e obiettivi
condivisi, Qualità dell’erogazione dei servizi

Tool 2.7. Stabilire gli esiti attesi per i bambini e le famiglie

Risultato: Impegno comune sugli esiti da raggiungere per i bambini e le famiglie

Target: Gruppo di Azione Locale o Comitato Direttivo Locale, dirigenti e personale di tutti i servizi

Processo: Sulla base di una visione allineata dei bambini e delle famiglie e dell’analisi della situazione attuale per quanto riguarda l’integrazione dei servizi sul territorio (locale, comunale o regionale), *esplorare con gli stakeholder gli esiti per i bambini e le famiglie*. I risultati comprendono: maggiore accesso e frequenza dei servizi; migliori risultati in termini di sviluppo dei bambini; maggiore occupabilità delle madri; più agevole transizione dei bambini e della famiglia da un servizio all’altro ecc.

È necessaria una valutazione preliminare degli esiti attesi per dare un quadro chiaro del punto di partenza. Discutere quali tipi di strumenti saranno utilizzati per valutare gli esiti a partire dall’inizio del processo (dati quantitativi e qualitativi), per monitorare gli avanzamenti del processo e anche dopo che il ciclo di cambiamento è stato chiuso, prima di avviare uno nuovo.

Di seguito è riportato un esempio da Toronto in Canada. Si può prendere in considerazione l’utilizzo di altri esempi ritenuti più adatti al proprio contesto.

Esempio:

Il Toronto First Duty (TFD) è iniziato nel 2001 con l’obiettivo di attuare le direttive di un precedente studio sulla prima infanzia, che raccomandava fortemente l’integrazione dei servizi. L’iniziativa ha sviluppato un complesso sistema di monitoraggio che compren-



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

deva una serie di indicatori per valutare l'impatto per la popolazione interessata, ma anche un sistema di benchmarking per valutare il grado di integrazione in una serie di servizi fondamentali: ambiente di apprendimento, équipe, modello di governance, accesso (erogazione di servizi) e coinvolgimento dei genitori.

Key Outcomes per il Toronto First Duty comprendono:

Sviluppo del bambino

- Salute e benessere
- Competenze sociali
- Maturità affettiva
- Interesse per le attività di lettura e matematica
- Abilità comunicative

Sviluppo dei servizi

- Continuità dei servizi
- Mix di servizi appropriato
- Uso delle best practices
- Responsabilità rispetto ai finanziamenti
- Monitoraggio

Erogazione di servizi integrati

- Informazioni centralizzate sui servizi
- Strumenti comuni di valutazione per la presa in carico e la segnalazione
- Équipe integrate
- Protocolli condivisi/linee guida su pratiche basate sulle best practice
- Documentazione sugli utenti condivisa oppure protocolli per la condivisione delle informazioni
- Coordinamento del servizio attraverso un accesso facilitato

Utilizzo dei servizi

- Accesso tempestivo
- Accesso tempestivo
- Maggiore utilizzo (gamma e appropriatezza dei servizi)
- Maggiore continuità del supporto e dei servizi
- Maggiore scelta e soddisfazione

(Fonte: Toronto First Duty. (n.d.). Retrieved December 19, 2016 from www1.toronto.ca/wps/portal/contentonly?vgnextoid=3cfad25ed83ae310VgnVCM10000071d60f89RCRD&vgnextchannel=473c97b29ce2f310VgnVCM10000071d60f89RCRD)

Domande per riflettere

1. Indipendentemente da ciò che esiste attualmente, o non esiste nella nostra comunità, di cosa hanno bisogno i bambini/genitori e cosa meritano da un servizio locale? (Sognate un po', ma mantenetele realistiche e realizzabili!)
2. Come si potrebbero erogare questi servizi per massimizzare l'accesso a tutte le famiglie?
3. Quali esiti per i bambini e le famiglie intendiamo raggiungere? Cosa sappiamo di questi esiti ora e come saremo in grado di monitorarli e valutarli?

Consigli utili

Ricordare ai partecipanti quello che hanno fatto all'inizio quando è stato usato il Tool 1.3 "Le mie speranze professionali, la mia visione e i miei impegni". Se si è riusciti a salvare ciò che hanno condiviso in quel momento, si possono confrontare le risposte e anche ci si può concentrare sulla traduzione di speranze, visioni e impegni in risultati misurabili per i bambini e le famiglie.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Tool 2.8. Coinvolgere i bambini nella definizione degli esiti

Risultati:

- Il punto di vista dei bambini sui loro bisogni
- Maggior ingaggio e titolarità da parte dei bambini e delle famiglie

Target: primario (facilitatori locali del processo di integrazione); secondario (utenti dei servizi per la prima infanzia)

Processo:

- Leggere l’iniziativa descritta di seguito e il processo utilizzato per chiedere ai bambini che cosa è importante per loro nei servizi.
- Definire con gli operatori quali sono i servizi in cui si desidera realizzare le consultazioni con i bambini.
 - Quali elementi di questo esempio potrebbero essere usati per interrogarsi sulle prospettive dei bambini rispetto alla qualità del servizio?
 - Quali sono le condizioni necessarie per creare uno spazio sicuro in cui i bambini possano esprimere i loro bisogni?
- Inserire, se possibile, una consultazione con i bambini dei servizi che partecipano al percorso di integrazione.

Consultazioni con bambini a Roscommon (Irlanda) rispetto alle loro priorità per la Strategia CYPSC su salute e benessere nei primi anni di vita

I Comitati CYPSC (Children and Young People’s Services Committees) sono strutture strategiche in Irlanda organizzate a livello di contea che assicurano un efficace coordinamento e collaborazione tra agenzie per ottenere i migliori risultati per tutti i bambini dell’area. Il CYPSC di Roscommon ha individuato la salute e il benessere dei bambini come un elemento essenziale per migliorare gli esiti dei bambini della contea. Di conseguenza, all’inizio del 2017 Marie Gibbons e Caroline Duignan hanno organizzato una serie di consultazioni con bambini della contea di Roscommon in merito ai loro bisogni di salute e benessere. Le consultazioni si sono svolte in scuole materne con la partecipazione di 120 bambini (di età compresa tra i 3,5 e i 4 anni) con il sostegno del personale dei servizi. Le consultazioni hanno contribuito allo sviluppo del piano di salute e benessere dei primi anni di vita per la contea di Roscommon. Il tema della consultazione era: *“Secondo i bambini della contea di Roscommon, cosa li aiuterebbe a vivere una vita più sana, più felice e più attiva?”*.

Il processo di consultazione ha seguito una serie di passi.

- **Condivisione delle informazioni:** il facilitatore si è incontrato con il personale per spiegare lo scopo e le motivazioni delle consultazioni e per iniziare il processo di raccolta del consenso dei genitori.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS

TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

- **Sessioni di capacity building** su partecipazione, ascolto e consultazione con i bambini sono state realizzate in ogni servizio come parte del processo decisionale.
- **Pianificazione delle sessioni:** il facilitatore si è incontrato con ogni équipe per pianificare le sessioni.
- **Consenso e assenso:** i servizi si sono impegnati nella raccolta del consenso al trattamento dei dati da parte dei genitori. Si sono anche impegnati a preparare i bambini per le visite dei facilitatori e per chiedere il loro consenso.
- **Conoscere i bambini:** il facilitatore ha trascorso del tempo con i bambini prima delle sessioni, ha spiegato cosa stava facendo e ha chiesto il loro aiuto.

Esempio di una sequenza di sedute di consultazione con i bambini sulla base dell'esperienza nella contea di Roscommon.

Preparazione

- *Formare una squadra:* Identificare e riunire il proprio Gruppo di lavoro e discutere ciascuno dei principi utilizzati nell'iniziativa della Contea di Roscommon. Analizzare perché sono importanti e come tradurli in azioni concrete.
- *Creare uno spazio sicuro:* Nell'invito, il facilitatore ha ricordato ai bambini lo scopo delle consultazioni utilizzando un linguaggio a loro misura. I bambini sono stati invitati a partecipare e sono stati rassicurati che non è obbligatorio.
- *Creare materiali:* È stato realizzato un gioco insieme alle persone. Sono state selezionate da internet immagini delle attività e dei comportamenti di salute e benessere e poi sono state stampate e laminate. Le immagini includevano: mangiare frutta e verdura fresca, lavarsi le mani, giocare all'aperto ecc. Sono state selezionate per il gioco 20 immagini.

Sessioni di consultazione

Ogni immagine è stata discussa con i bambini, i quali sono stati informati che le immagini rappresentavano ciò che gli adulti ritenevano importante affinché i bambini si sentissero felici e sani.



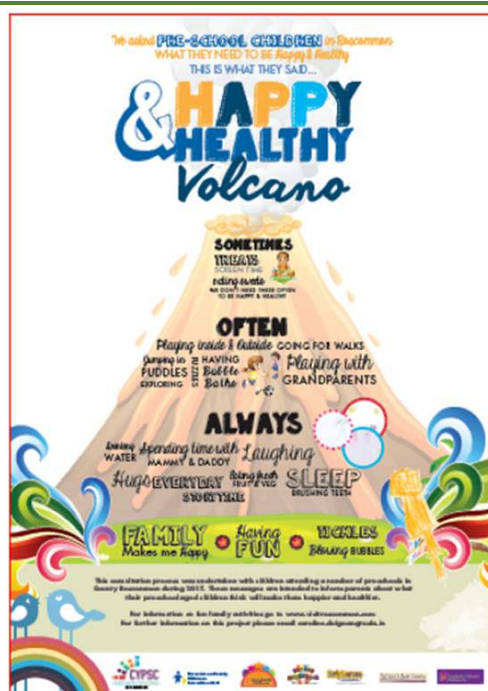
Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS

TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

1. I bambini potevano quindi votare le immagini che ritenevano maggiormente importanti, importanti e meno importanti (a ciascun bambino sono state date tre schede adesive) oppure i bambini potevano lavorare insieme per raggruppare le immagini in tre pile. I bambini hanno bisogno del supporto e della guida degli adulti per poter completare il gioco, e questo offre molte possibilità di discussione e dialogo tra adulti e bambini su ciò che è rappresentato nelle immagini, e sul tema salute e benessere.
2. Dopo questo, i bambini sono invitati a pensare a ciò che noi, gli adulti, hanno dimenticato di includere e sono invitati a disegnare le proprie idee.
3. Queste immagini sono poi fotografate o scannerizzate e raggruppate per temi. Ogni tema è stato rappresentato da un'altra immagine (per esempio, soffiando bolle, giocando con gli animali domestici, giocando con i nonni, saltando nelle pozzanghere).
4. Le immagini che rappresentano i punti di vista dei bambini su salute e benessere sono state combinate con le immagini originali proposte dagli adulti. Dalle immagini combinate, i bambini sono stati invitati a lavorare insieme per organizzare queste immagini in tre categorie: ogni giorno, spesso e talvolta. Ognuna di queste categorie era rappresentata da tre sezioni di un vulcano, scelte simbolicamente dai bambini per rappresentare i loro punti di vista.
5. Ogni servizio ha creato la propria versione del vulcano, ma ci sono state notevoli somiglianze in ogni progetto. Ogni vulcano è stato poi analizzato per temi simili e questi sono stati combinati in un vulcano felice e sano che è stato stampato e distribuito in tutta la contea.



Fonte: Harris, P & Manatakis, H., (2013), *Children's Voices; A principled framework for children and young people's participation as valued citizens and learners*, South Australia: UniSA / Download: www.education.sa.gov.au/sites/default/files/childrens-voices-framework.pdf?v=1476666418



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Domanda 4: Quali competenze
devono essere messe in campo?

Fattore chiave: Leadership, Forza lavoro
Pratiche di qualità: Leadership forte e
condivisa, Sviluppo professionale continuo

Tool 2.9. Identificare le competenze essenziali per un'erogazione di servizi integrati di elevata qualità

Risultato: Mappa delle competenze professionali necessarie per favorire l'integrazione

Target: Gruppo di azione locale o Comitato direttivo, dirigenti e personale da diversi servizi

Processo: Fare un bilancio delle competenze che il personale deve sviluppare in diversi servizi e strutture per sostenere meglio il processo di integrazione; elaborare un piano di capacity building.

1. Chiedere ai partecipanti di elencare le competenze in cui si sentono forti e quelle di cui sentono di aver bisogno per erogare servizi di elevata qualità ai bambini e alle famiglie.
2. Facilitare una discussione tra pari sulle competenze che tutti condividono come essenziali e sul perché le hanno scelte. Riflettere su quanto tali competenze sono specifiche per la loro professione o se sono essenziali per altre professioni legate alla prima infanzia.
3. Discutere e fare un bilancio delle competenze che potrebbero contribuire a lavorare meglio in modo integrato.
4. Discutere i possibili modi per costruire la capacità dei professionisti di lavorare meglio insieme.

Tipi di competenze (diversi operatori/servizi)	Competenze esistenti	Competenze richieste	Possibili modi per co- struire le competenze ri- chieste

Tool 2.10. Identificare le competenze essenziali del/i facilitatore/i di un viaggio verso l'integrazione

Risultato: Individuazione delle competenze necessarie per coloro che facilitano un percorso di integrazione



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Target: Gruppo di Azione Locale o Comitato Direttivo Locale, dirigenti e personale di tutti i servizi

Processo:

Facilitare il cammino verso una migliore integrazione dei servizi richiede una serie di competenze. Queste possono comprendere la comunicazione interpersonale, le conoscenze dell'interesse di tutti i partner, chi è un esperto strategico, chi ha una conoscenza aggiornata del settore e della pratica, con un chiaro mandato.

Questa attività potrebbe aiutare il gruppo direttivo del processo di integrazione ad identificare la persona che può assumere tale ruolo, o assicurarsi che il facilitatore assegnato possa mobilitare le competenze necessarie.

1. Chiedete ai partecipanti di fare un disegno del loro perfetto "coordinator". L'attenzione può essere ristretta ad aspetti specifici.
 - Cervello: cosa dovrebbe sapere, quale conoscenza è importante.
 - Sensi: cose dovrebbe vedere, ascoltare, guardare, sentire.
 - Spalle: cosa dovrebbe riuscire a portare.
 - Mani: cosa dovrebbe fare realmente.
 - Piedi: in quale direzione dovrebbe andare.
 - Cuore: di cosa dovrebbe appassionarsi.
2. Fare sintesi delle informazioni raccolte con il Gruppo evidenziando le più importanti competenze individuate. Decidere insieme quali sono le condizioni necessarie per sostenere il lavoro del facilitatore.

Domanda 5: Come sembrerà
l'integrazione dei servizi?

Fattore chiave: Leadership, Erogazione dei servizi
Pratiche di qualità: Leadership forte e condivisa,
Qualità dell'erogazione dei servizi

Tool 2.11. Definire la "forma" dell'integrazione

Risultato: Accordo sulla "forma" che assumerà l'integrazione dei servizi

Target: Gruppo di azione locale o Comitato direttivo locale, stakeholder da vari servizi

Processo: Avviare una discussione basata sui diversi esempi descritti nella Fase 1 (Tool 1.7 "Storie di integrazione") su come potrebbe essere l'integrazione dei servizi a livello di comunità/comune.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Domande per riflettere

1. Dal punto di vista di una famiglia con figli piccoli, a quanti servizi avrebbero bisogno di accedere nei primi anni di vita per diversi obiettivi? Come potrebbero i servizi coordinarsi meglio tra loro in modo che sia più facile per la famiglia accedervi?
2. Se esiste un'elevata varietà di servizi (formali, non formali, informali), quale sarebbe il modo più realistico ed efficiente per collegare il loro lavoro intorno alla famiglia?
3. Cosa vi ispira dell'esempio olandese? Quali potrebbero essere i limiti/sfide nel vostro contesto?

Tool 2.12. Analizzare i diversi modelli di erogazione di servizi integrati

Risultato: Accordo sulla “forma” che assumerà l'integrazione dei servizi

Target: Gruppo di azione locale o Comitato direttivo locale, stakeholder da vari servizi

Processo: Avviare una discussione sul modello di integrazione facendo riferimento al grafico di cui alla sezione 2.1. “Forme di integrazione” (cfr. sotto) e introducendo esempi provenienti da diversi paesi (cfr. Tool 1.7. “Storie di integrazione”). La discussione dovrebbe concentrarsi sul modello più adatto alla comunità in cui operano i servizi, in modo da ottenere gli esiti migliori per bambini e famiglie. Inoltre, quando si passa al livello successivo di integrazione, considerare i passi necessari per questo cambiamento e quanto siano realizzabili e realistici.

I modelli di servizi integrati sono diversi e il modello che ne risulta dipende dalla misura in cui i servizi locali per la prima infanzia sono pronti e capaci di cambiare. Il livello e l'intensità dell'integrazione tra servizi può cambiare nel tempo. All'inizio, dati i significativi cambiamenti richiesti, può essere più pratico o ragionevole per una comunità aspirare ad un modello che rifletta la “collaborazione” per passare nel tempo ad un modello di servizio veramente integrato.

‘Platforms: A Service Redevelopment Framework’ (2009) sviluppato dal Centre for Community Child Health offre alcune possibilità:

- **un hub di servizi “virtuale”** in cui le parti coinvolte si coordinano e collaborano all'erogazione dei servizi senza collocarli nello stesso luogo o senza diventare un'unica organizzazione;
- **un hub di servizi di base** in locali appositamente costruiti, con servizi di prossimità per le famiglie isolate o vulnerabili erogati da una partnership di servizi “virtuale”;
- una serie di servizi che rinunciano al loro status indipendente ed entrano a far parte di **un nuovo servizio** (che può essere situato o meno in un unico edificio costruito ad hoc).

Fonte: Prichard, P., Purdon, S., Chaplyn, J. (2010). *Moving Forward Together. A guide to support the integration of service delivery for children and families*. Murdoch Children Research Institute, The Royal Children's Hospital Melbourne, Tasmanian Early Years Foundation.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Domande per riflettere

1. Chi dovrebbe essere coinvolto nella individuazione della forma di integrazione che meglio si adatta alla nostra comunità?
2. Quale forma di integrazione si adatta meglio alla nostra comunità?
3. Come possiamo realisticamente arrivare a questo punto?
4. Cosa bisogna fare per consentire la nostra forma di integrazione preferita? Quali passi dobbiamo fare?

La decisione deve basarsi su un ampio processo di consultazione, riducendo così al minimo il rischio di incontrare una forte resistenza al cambiamento. La scelta deve indicare chiaramente le motivazioni del cambiamento, ma anche i benefici che verranno apportati non solo per i bambini e le famiglie, ma anche per chi è coinvolto nella programmazione, erogazione e monitoraggio dei servizi.

	Indipendenza istituzionale	Obiettivi coerenti/ condivisi	Program- mazione congiunta	Eroga- zione di servizi congiunta	Capo- fila	Ente unico
Cooperazione (in una rete di servizi)	•	—				
Collaborazione nel network	—	—	—			
Coordinamento dentro al network	—	—	—	•	•	
Integrazione dei servizi (tutti sotto lo stesso tetto)		—	•	•	•	•

Consigli utili

Si può prendere in considerazione l'organizzazione di visite di studio per il Gruppo di azione locale e il Comitato Direttivo Locale per vedere diversi modelli e discutere con gli stakeholder locali.

Domanda 6: Come sarà organizzata e gestita la comunicazione e la condivisione delle informazioni?

Fattore chiave: Leadership, Comunicazione e condivisione delle informazioni
Pratiche di qualità: Leadership forte e condivisa, Comunicazione chiara e trasparente e condivisione delle informazioni

Tool 2.13. Definire il diagramma di flusso per la condivisione delle informazioni

Risultati:

- Migliore conoscenza degli elementi chiave della condivisione delle informazioni
- Sviluppo delle norme e delle procedure di condivisione delle informazioni e dei documenti che la regoleranno
- Migliore conoscenza dell'importanza di proteggere la privacy del bambino e della famiglia



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Target: Gruppo di azione locale

Processo: Discutere con i partecipanti le informazioni contenute nel diagramma di flusso³¹ e concentrarsi su ciò che sta funzionando e su ciò che va migliorato. Fare riferimento ai documenti ufficiali e alle normative del proprio paese. Per ulteriori discussioni, è possibile consultare il riquadro sottostante.

Dividere i partecipanti in quattro gruppi e chiedere a ciascuno di concentrarsi su un argomento/tema (quando, cosa, chi, come), e chiedere loro di rendere operative le categorie ampie e generali citate nel grafico ponendo loro domande specifiche (ad esempio, quando vorrebbero condividere informazioni e cosa significa essere “preoccupati per il bambino” o chi sono le persone con cui condivideranno informazioni o in quale forma le condivideranno).

Dopo il lavoro di gruppo, raggruppare i risultati del loro lavoro e avrete un grafico con input concreti che vi aiuteranno a sviluppare procedure, accordi e, se necessario, protocolli d'intesa. Lo stesso diagramma di flusso può essere utilizzato per pianificare altre aree e livelli di condivisione delle informazioni.

Note:

- Durante un incontro separato, le domande chiave (cosa, quando, chi e come) possono essere affrontate da diversi punti di vista (ad esempio, cosa vogliamo comunicare ai genitori che oggi non utilizzano i nostri? Come li affronteremo? Di quali informazioni potrebbero aver bisogno?).
- Durante un incontro separato, è possibile elencare i diversi tipi di informazioni per condividere ed esplorare i processi, i gruppi target e le tempistiche a seconda del tipo di informazioni.

31. La struttura del grafico è adattata da: www.pkc.gov.uk/CHttpHandler.ashx?id=19688&p=0



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS

TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Quando condividere le informazioni su bambini e famiglie (Tempi)	Condividere informa- zioni quando si è preoccupati per il be- nessere del bambino e della famiglia	Condividere le informa- zioni quando sono mi- rate e nel <i>best interest</i> del bambino e della fa- miglia.	Condividere informazioni quando il bambino/ fa- miglia ha bisogno di cure integrate, segnalazioni o supporto.
Cosa condividere (Contenuto)	Condividere solo le informazioni perti- nenti, accurate, ne- cessarie, aggiornate e legittime	Condividere solo le in- formazioni necessarie - ridurre o eliminare i dati non necessari	Condividere dati accu- rati, e non la vostra in- terpretazione dei dati
Con chi condividere (Ricevente)	Condividere le infor- mazioni solo quando sono realmente ne- cessarie e con chi ha realmente bisogno di informazioni	Condividere le informa- zioni con il proprio ma- nagement e con i colle- ghi che lavorano con i bambini e le famiglie	Solo con la persona(e) nominata/e e autoriz- zata/e
Come condividere (Processo)	Condividere i dati in modo efficiente ed efficace e tenere un registro delle infor- mazioni condivise	Condividere le informa- zioni verbalmente, faccia a faccia o in forma scritta	Condividere le infor- mazioni in modo si- curo e protetto

Tool 2.14. Definire i diversi livelli di comunicazione e condivisione delle informazioni

Risultato:

Maggiore conoscenza dei diversi livelli di comunicazione e condivisione delle informazioni e del loro impatto sull'integrazione.

Target: Gruppo di azione locale o comitato direttivo

Processo: Utilizzare il disegno sottostante³² per stimolare la discussione sui diversi livelli di comunicazione e condivisione delle informazioni.

32. Adattato da: http://ec.europa.eu/dgs/communication/about/evaluation/documents/communication-evaluation-toolkit_en.pdf



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

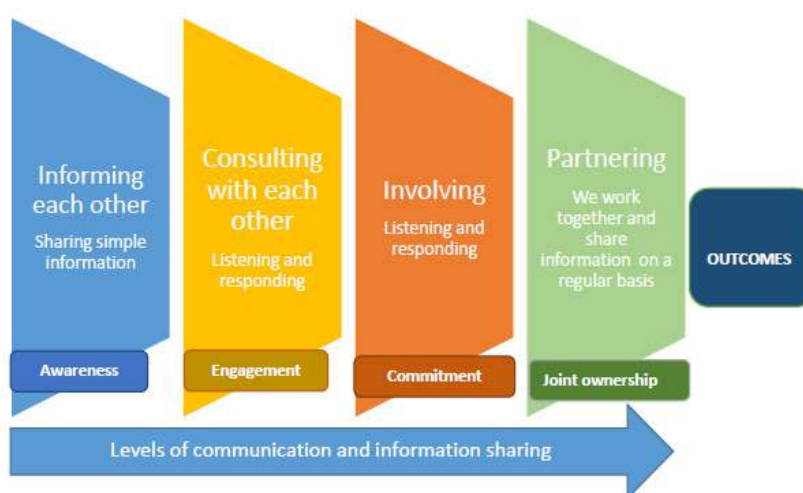


INTESYS

TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Con i partecipanti, discutere il livello di comunicazione e di condivisione delle informazioni che hanno con i diversi, ma rilevanti, servizi nel lavoro che stanno facendo, e come questo aiuta o ostacola i loro sforzi per rispondere ai bisogni dei bambini e delle famiglie.

Analizzare e definire, nel cammino verso l'integrazione, come raggiungeranno il livello di partenariato e di cosa hanno bisogno per stabilirlo e preservarlo. Allo stesso tempo, esplorare il livello di comunicazione e condivisione delle informazioni che desiderano avere con altri servizi, istituzioni e organizzazioni presenti nella loro comunità (cioè, è sufficiente il livello "informarsi reciprocamente" con i vari servizi della comunità?).



Domanda 7: Chi sarà responsabile di cosa?

Fattore chiave: Leadership, comunicazione e condivisione delle informazioni
Pratiche di qualità: Leadership forte e condivisa, Comunicazione chiara e trasparente e condivisione delle informazioni

Tool 2.15. Assegnare responsabilità (Matrice)

Risultato: Governance e leadership concordata nel coordinamento dei servizi

Target: Gruppo di azione locale o Comitato direttivo locale

Processo: Un metodo per articolare le responsabilità degli stakeholder in un progetto di integrazione è quello di utilizzare termini: *Responsible*, *Accountable*, *Consult*, *Inform* per creare un grafico RACI. Il grafico è presentato come una matrice che mostra le attività o i prodotti nella colonna di sinistra, mentre i ruoli sono rappresentati nella parte superiore del



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

grafico. I ruoli possono essere funzioni all'interno di un servizio e/o enti interessati in un processo di integrazione. Idealmente, si coinvolgono gli stakeholder nello sviluppo del grafico RACI per incoraggiare il senso di ownership ("titolarità"). Le definizioni RACI sono le seguenti.

- **Responsible:** coloro che lavorano per realizzare compiti o raggiungere i risultati attesi.
- **Accountable:** noto anche come *Approver* - colui che è responsabile finale del corretto e completo raggiungimento del compito o del prodotto - colui che firma. C'è un solo ruolo o gruppo Accountable per ogni compito o prodotto.
- **Consulted:** quelli a cui sono richiesti pareri e con i quali esiste una comunicazione bidirezionale.
- **Informed:** quelli che sono tenuti aggiornati sui progressi, spesso al termine del compito o del prodotto, e con i quali c'è solo una comunicazione a senso unico.

Il potere di sviluppare una rappresentazione visiva delle responsabilità di progetto sta nel suo sviluppo partecipativo per incoraggiare l'impegno degli stakeholder. L'ulteriore vantaggio è il chiarimento, per coloro che si trovano all'interno e all'esterno del processo di integrazione, che le attività sono state pianificate e sono in corso di svolgimento.

Attività	Partner A	Partner B	Partner C	Partner D
Vision e accordo di partenariato	A	C	R	I
Riunioni degli stakeholder: agenda e presentazione	C	C	A	R
Risultati del monitoraggio	I	I	A	R
Sviluppo del piano d'azione	C	C	A	R
Comunità	I	A	R	I
Comunicazione e condivisione delle informazioni	I	A	R	I
Assegnazione delle risorse	R	A	A	A

Domanda 8: Come si prenderanno
le decisioni?

Fattori chiave: Leadership
Pratiche di qualità: Leadership forte e condivisa

Tool 2.16. Istituire una struttura di governance per l'integrazione

Risultato: Governance e leadership concordata nel coordinamento dei servizi

Target: Gruppo di azione locale o Comitato direttivo locale, manager di servizi (pubblico/privato, formale/non formale), rappresentanti di enti locali da vari settori che si occupano di primi anni di vita, rappresentanti del personale di vari servizi e settori.

Processo:

A seconda della "forma" che assumerà l'integrazione dei servizi, dovrà essere decisa la *struttura di governance* che garantisce la partecipazione e la condivisione delle responsabilità.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

L'analisi delle opzioni dovrebbe tener conto dello scenario più realistico nel contesto attuale e dell'impegno e ingaggio espresso.

Le strutture di governance dipendono dal "modello" di integrazione scelto come passo avanti nel percorso.

	Governance
Integrazione	Unica entità
Coordinamento	Ente leader
Collaborazione	Gruppo/comitato consultivo locale o ente leader
Cooperazione	Gruppo/comitato consultivo locale

In ciascuno di questi casi, esistono strutture specifiche di governance: diversi ruoli e responsabilità di leadership e meccanismi di comunicazione, condivisione delle informazioni e processi decisionali. La struttura di governance scelta ha lo scopo di creare le condizioni per un buon coordinamento tra vari servizi e per garantire una leadership efficiente nel processo di coordinamento.

A seconda della situazione attuale e dei piani di avanzamento, analizzare quale sarebbe la scelta più efficiente e realistica. Compilare le colonne "Pro" e "Contro" per ogni opzione.

	Governance	Pros	Cons
Integrazione	Unica entità		
Coordinamento	Ente leader		
Collaborazione	Gruppo/comitato consultivo locale o leader		
Cooperazione	Gruppo/comitato consultivo locale		

La decisione deve essere presa a seguito di un processo di consultazione con tutti gli stakeholder, tenendo presente che, per avere successo, tali cambiamenti devono essere ampiamente avallati.



Lecture utili

Integrazione orizzontale e governance del network³³

La governance del network è stata recentemente introdotta e analizzata come possibile meccanismo di integrazione delle reti (Provan & Kenis, 2008; Kenis & Provan, 2009). Provan e Kenis (2008) hanno identificato tre diverse forme di governance della rete: governance dell'organizzazione capofila, organizzazione amministrativa della rete (NAO) e governance condivisa dei partecipanti. Questa tipologia è stata ampiamente utilizzata come struttura concettuale per studiare le reti di servizi tra enti.

In una **rete condivisa e governata dai partecipanti**, sono i partecipanti stessi che governano la rete. Ciò significa che il processo decisionale è condiviso, la rete dipende dal coinvolgimento e dall'impegno di tutti e agisce collettivamente. Questo significa anche che i partecipanti alla rete hanno la responsabilità finale delle attività della rete e devono gestire le relazioni interne ed esterne della rete (Provan & Kenis, 2008). Il potere in queste reti si suppone che sia simmetrico, pur in presenza di differenze nelle dimensioni organizzative, nelle risorse disponibili e nelle prestazioni. Questo tipo di reti agiscono collettivamente e tutti i membri rappresentano la rete nel suo insieme (Provan & Kenis, 2008).

In letteratura, i ricercatori descrivono o indagano più spesso casi con un governance di rete centralizzata, come le reti gestite da organizzazioni capofila e le **reti amministrative** (Span et al., 2012; Provan & Milward, 1995; Graddy & Chen, 2006; Human & Provan, 2000; Provan & Sebastian, 1998; Lemieux-Charles et al., 2005). L'idea di base del modello di rete amministrativa è che *"è stata specificamente creata un'entità amministrativa separata per governare la rete e le sue attività"* (Provan & Kenis, 2008: 236). Un NAO non è un membro della rete che fornisce servizi a un gruppo target. NAO è invece istituito con l'esclusivo scopo di governance della rete. Può essere composto da un solo individuo o può essere un'organizzazione composta da direttore, personale ecc. (Provan & Kenis, 2008). Questo tipo di coordinamento è altamente centralizzato e può avere una notevole influenza nel processo decisionale oppure può concentrarsi esclusivamente sul funzionamento amministrativo della rete.

In terzo luogo, in una **rete guidata da un'organizzazione capofila**, come indica chiaramente il nome, c'è un'organizzazione membro del gruppo che governa la rete. Questa organizzazione eroga servizi al gruppo target ma ha anche la responsabilità di governare la collaborazione dentro la rete. Tutte le attività e le decisioni chiave sono coordinate da questa organizzazione capofila. L'organizzazione capofila si occupa dell'amministrazione della rete e/o facilita le attività delle organizzazioni che sono membri per raggiungere gli obiettivi della rete. Anche questo tipo di governance è altamente centralizzata (Provan & Kenis, 2008).

Per questa ricerca, ci concentriamo su quest'ultima forma di governance, in quanto le reti che affrontano le questioni sociali come la povertà, l'esclusione sociale ecc. sono spesso reti con ente capofila. Nella realtà delle reti fiamminghe, valloni e di Bruxelles, il governo locale riceve finanziamenti per l'organizzazione di reti locali per combattere la povertà infantile, che le rende organizzazione capofila. Le reti del nostro studio sono costituite da organizzazioni pubbliche locali e senza scopo di lucro che erogano servizi alle persone alla loro comunità. Il Centro per l'assistenza sociale

33. Basato su Vermeiren. C., Dorien Van Haute, Nicolas Jacquet, Charlotte Noël, Peter Raeymaeckers, Griet Roets, Michel Vandebroek, Laurent Nisen, Danielle Dierckx. *Integrated networks to combat child poverty: a mixed methods research on network governance and perspectives of policy makers, social workers and families in poverty. Final Report*. Brussels: Belgian Science Policy Office (2018) p.104 (BRAIN-be (Belgian Research Action through Interdisciplinary Networks)).



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

(OCMW/CPAS) agisce spesso come organizzazione capofila ed è responsabile della governance della rete.

Un compito importante della governance della rete è quello di stabilire un **certo livello di integrazione tra i diversi attori della rete** (Lawrence & Lorsch, 1967; Provan & Kenis, 2008; Raeymaeckers & Kenis, 2016). Le reti necessitano dell'esperienza di un'ampia differenziazione degli enti per affrontare i complessi problemi dei loro gruppi target vulnerabili. Allo stesso tempo, l'integrazione tra questo insieme differenziato di attori è indispensabile per raggiungere gli obiettivi collettivi della rete. Nelle reti governate da un ente capofila si nomina tipicamente un coordinatore di rete per aiutare la governance della rete. Una sfida importante per questo coordinatore è quella di integrare gli sforzi congiunti dei diversi enti (Rosenheck et al., 1998; Provan e Milward, 1995; Author's Own, 2016) e di creare un'unità di lavoro (Lawrence & Lorsch, 1967; Buck, et al., 2011). Pertanto, il coordinatore è considerato un importante attore per il governo in queste reti (Provan e Kenis, 2008; Edelenbos, Buuren e Klijn, 2013). Nel paragrafo successivo ci si concentra sui diversi ruoli di governance che le organizzazioni capofila e i coordinatori possono adottare per governare la rete.

La ricerca di Span et al. (2012) è la prima traduzione in tre diversi ruoli di governance che possono essere collocati su questo continuum: il commissario, il co-produttore e il facilitatore.

All'estremità superiore del continuum, il coordinatore della rete assume il **ruolo di commissario**. Il coordinamento della rete è chiaramente collocato all'interno del potere del coordinatore della rete. Il coordinatore della rete prende decisioni unilaterali, il che limita le opportunità di input da parte dei partner. Inoltre, il coordinatore della rete ha la responsabilità principale e deve essere in grado di rendere conto delle azioni della rete.

All'altra estremità del continuum, il coordinatore della rete può adottare il **ruolo di facilitatore**. Il suo obiettivo principale è quello di facilitare la collaborazione tra i diversi partner della rete senza intervenire nel processo decisionale. Qui, il compito principale del coordinatore della rete è quello di organizzare gli incontri e supportare la collaborazione, mentre le decisioni finali sono prese dai partner della rete. Questi partner hanno anche la responsabilità principale e rendono conto delle azioni della rete.

Situato tra i due estremi, c'è il ruolo di **co-produttore**. Qui, il coordinatore della rete e i partner della rete si impegnano per una collaborazione equilibrata, in cui il coordinatore della rete è visto come un partner alla pari con gli altri partner della rete. Le decisioni sono prese collettivamente, tenendo conto di tutti gli attori, compreso il coordinatore della rete. Di conseguenza, la responsabilità finale spetta a tutti i partner della rete e al coordinatore della rete, che devono essere in grado di renderne conto.

Domanda 9: Come si possono usare meglio le risorse esistenti e quali risorse aggiuntive sono necessarie?

Fattore chiave: Forza lavoro; Erogazione dei servizi; Tempo; Finanziamento
Pratiche di qualità: Sviluppo professionale continuo; Erogazione di servizi di qualità; Tempo adeguato; Finanziamento adeguato

Tool 2.17. Mappare le risorse per l'integrazione

Risultato: Piano di riallocazione e potenziamento delle risorse esistenti e individuazione del fabbisogno di risorse supplementari.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS

TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Target: Gruppo di azione locale, Comitato direttivo locale, dirigenti dei servizi (pubblico/privato, formale/non-formale), rappresentanti degli enti locali da diversi settori impegnati nella prima infanzia

Processo: Convocare una riunione con il gruppo consultivo locale o il comitato direttivo locale e gli operatori finanziari che rappresentano diversi settori/servizi e livelli di governance, per avviare una discussione su quali risorse esistono, come e per che cosa sono assegnate. Considerare tutti i tipi di risorse: locali, regionali, nazionali, private.

A seconda della “forma” che l’integrazione assumerà e dei cambiamenti previsti nel cammino verso l’integrazione, discutere ogni categoria del grafico sottostante e valutare in che misura le categorie esistenti si sovrappongono, possono essere riallocate o sono insufficienti. Si tenga presente che alcune attività volte a compiere un passo avanti verso una maggiore integrazione potrebbero utilizzare i fondi esistenti, anche in modo diverso (ad esempio, capacity building congiunte). Esplorare vari scenari.

Tipo di risorsa	Esistente	Sovrap- posizione	Redis- tribuzione	Bisogni ag- giuntivi
Umana - Personale - Amministrazione - Coordinamento				
Materiale - Protocolli per la comunicazione e la condivisione delle informazioni - Procedure - Forniture				
Finanziarie - Personale (tempo e formazione) - Amministrazione (tempo e formazione del personale) - Materiali, forniture - Infrastrutture				
Tempo - Programmazione congiunta - Erogazione congiunta - Monitoraggio e valutazione congiunti				



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Tool 2.18. Programmare i finanziamenti per i servizi integrati per la prima infanzia

Risultato: Piano di riallocazione e potenziamento delle risorse esistenti e individuazione della necessità di risorse aggiuntive.

Target: Gruppo di azione locale, Gruppo consultivo locale o Comitato direttivo locale, dirigenti di servizi (pubblico/privato, formale/non formale), rappresentanti di enti locali di vari settori che si occupano dei primi anni di vita.

Processo: Alla luce dei cambiamenti necessari per una maggiore integrazione, i modelli di finanziamento esistenti potrebbero richiedere alcuni adeguamenti. L'intero percorso verso l'integrazione richiede tempo, impegno, conoscenze, ma anche fondi. L'analisi della situazione attuale della fase 1 e del piano d'azione dovrebbe servire da solida giustificazione per giustificare qualsiasi modifica del regime di finanziamento. Utilizzare le fasi proposte di seguito per orientare le riflessioni e la pianificazione delle risorse necessarie.

A. Giustificazione

Obiettivi dello schema di finanziamento supplementare o diverso (perché abbiamo bisogno di fondi aggiuntivi o di una diversa allocazione dei fondi)	
Bilanci esistenti e schemi di finanziamento (cosa funziona e cosa deve essere cambiato)	

B. Domanda

Quale modello di finanziamento si adatta meglio?	
--	--

C. Quali sono i costi da considerare/stimare?

1. Programmazione e consultazioni	2. Costi programmi di sostegno	3. Costo di gestione e coordinamento dei servizi	4. Costi di supervisione e controllo di qualità	5. Altri costi
Tempo del personale Incontri (consultazioni, programmazione) Advocacy	Tempo del personale Sviluppo dell'infrastruttura Capacity building dello staff/forza lavoro Finanziamenti aggiuntivi per specifici target Leadership	Incontri Tempo del personale Comunicazione e condivisione delle informazioni	Incontri (monitoraggio, riflessione, programmazione) Tempo del personale	



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS

TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

D. Quali forme di finanziamento potenziali ci sono?

	1. Programma- zione e con- sultazioni	2. Programmi di soste- gno	3. Gestione e coordina- mento servizi	4. Supervi- sione e controllo qualità	5. Altri costi
1. Governo nazionale					
2. Governo locale					
3. Donazioni private					
4. Società civile					
5. Altre fonti					

Consigli utili

Quando si discute del processo decisionale, di assegnazione dei tempi e dei finanziamenti, è importante coinvolgere nel processo e invitare agli incontri i dirigenti e i responsabili politici che possono fornire ulteriori informazioni sulla legislazione, sulle questioni di bilancio ecc. Prima di invitarli alle riunioni (se non sono già membri di un gruppo di azione locale o del comitato direttivo), sarà necessario prepararli per la riunione. È utile avere dirigenti e responsabili politici nel Comitato Direttivo perché possono effettuare un controllo reale delle decisioni che il Gruppo di Azione Locale vuole prendere.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS

TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Fase 3

Tool – Monitoraggio continuo della qualità dell'attuazione del piano d'azione

Risultato: Qualità dell'attuazione del piano d'azione

Target: Gruppo di Azione Locale e Comitato Direttivo Locale

Processo: Convocare incontri periodici con il Gruppo Consultivo Locale o il Comitato Direttivo Locale, o con l'ente responsabile del coordinamento del processo per valutare e riflettere sui passi compiuti e sui processi. Questi incontri hanno lo scopo di riunire i dati raccolti durante il processo di attuazione per dare agli stakeholder la possibilità di riflettere su:

- la fattibilità del piano d'azione: la misura in cui i risultati attesi possono essere raggiunti con le attività pianificate o gli adeguamenti necessari (cfr. domande guida per la fase 2)
- Le decisioni necessarie per aumentare l'efficienza e l'impatto del piano d'azione (quali settori devono essere rinforzati con attività specifiche?)

Considerare l'utilizzo del Tool sottostante per monitorare il processo. Ogni stakeholder, come driver attivo nel processo di cambiamento, dovrebbe documentare il processo di implementazione in accordo al Piano.

	Aree di azione	Attività realizzate in tempo/ in ritardo	Modifiche suggerite in base agli output ottenuti	Pietre miliari raggiunte
1	Vision condivisa e impegno della comunità attraverso il dialogo			
2	Aggiustamenti delle politiche/re-gole/procedure/protocolli			
3	Capacity building per l'introduzione di nuove pratiche: - Personale - Dirigenza - Governance - Famiglie - Comunità			
4	Strutture e processi di leadership e di governance			
5	Integrazione nella erogazione servizi - Programmazione congiunta - Erogazione congiunta - Monitoraggio e valutazione			
6	Comunicazione e condivisione delle informazioni			
7	Allocazione delle risorse (temporali, umane, materiali, finanziarie)			



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Fase 4

Domanda 1: In quali aree cambiamenti hanno avuto successo?

Fattore chiave: Tutti
Pratiche di qualità: Tutte

Tool 4.1 – Identificare il grado di attuazione delle pratiche di qualità

Risultato: Panoramica della percezione degli stakeholder dell'implementazione di pratiche di qualità

Target: Gruppo di Azione Locale, Comitato Direttivo Locale e alcuni stakeholder

Processo: Riunite i rappresentanti dei vostri stakeholder e distribuite la “Tabella di valutazione della pratica di qualità” qui sotto, chiedendo a tutti di valutare individualmente ogni pratica in termini di grado di attuazione (1 = non implementata; 4 = pienamente implementata). Dopo la riflessione individuale dei partecipanti, facilitare una discussione per area di pratica e raccogliere gli aspetti critici che richiedono attenzione e le idee su come diventare più efficaci per raggiungere l'impatto desiderato.

Rivedere il piano d'azione e adattare gli elementi di conseguenza. Assicuratevi di condividere i cambiamenti con tutti gli stakeholder, compreso il ragionamento derivato da questo esercizio.

		1	2	3	4
Vision	In tutti i settori e servizi, i professionisti, i dirigenti, i decisori, le famiglie, i rappresentanti della comunità hanno un dialogo continuo sulla erogazione di servizi di qualità per la prima infanzia per ottenere esiti migliori per i bambini e le famiglie.	☐	☐	☐	☐
	In tutti i servizi, i valori, le pratiche e le relazioni - nelle decisioni e nel lavoro quotidiano - sono guidati dal principio della centralità del bambino e della famiglia.	☐	☐	☐	☐
	La diversità interiore di ogni professionista e la diversità dei bambini e tra i bambini e le famiglie sono considerati valori intrinseci alla qualità del servizio erogato.	☐	☐	☐	☐
	Sono presenti positività e fiducia nelle relazioni tra professionisti, dirigenti, genitori e membri della comunità.	☐	☐	☐	☐
	La cultura di leadership riconosce la centralità del bambino e della famiglia nella progettazione ed erogazione dei servizi e nella programmazione congiunta.	☐	☐	☐	☐
	La politica e i regolamenti delle varie istituzioni che lavorano con i bambini e le loro famiglie sono allineate intorno al principio della centralità del bambino e della famiglia nella erogazione dei servizi.	☐	☐	☐	☐



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS

TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Leadership	I protocolli di collaborazione tra i servizi sono costruiti per soddisfare collettivamente le esigenze specifiche di ogni bambino e della sua famiglia.	☐	☐	☐	☐
	La cultura della leadership si basa sui valori della cooperazione, partecipazione, mutuo rispetto, rispetto per la diversità e la solidarietà nella pianificazione e erogazione dei servizi.	☐	☐	☐	☐
	La leadership ha iniziative che contribuiscono alla costruzione di una cultura della collaborazione tra il personale, i servizi, le famiglie, le comunità, i decisori, i politici.	☐	☐	☐	☐
	Le strutture di governance incoraggiano la leadership condivisa tra i professionisti, i dirigenti dei servizi, le famiglie e le comunità.	☐	☐	☐	☐
	Le strutture di governance incoraggiano la co-creazione di soluzioni "su misura" della comunità / famiglia.	☐	☐	☐	☐
	Le pratiche di governo motivano tutto il personale, creano condizioni di collaborazione tra il personale e consentono la partecipazione del personale, delle famiglie e delle comunità ai processi decisionali e di monitoraggio finalizzati al miglioramento della qualità e ad una maggiore efficienza.	☐	☐	☐	☐
	Personale, genitori e membri della comunità si sentono impegnati a contribuire al cambiamento positivo nella comunità.	☐	☐	☐	☐
	Le pratiche di leadership incoraggiano e sostengono la pianificazione, la erogazione di servizi, il monitoraggio congiunto/di équipe.	☐	☐	☐	☐
	Le regole di gestione creano condizioni per una comunicazione chiara e trasparente tra la leadership e il personale.	☐	☐	☐	☐
Forza Lavoro	Ci sono attività di sviluppo professionale organizzate a livello di servizio finalizzate ad ampliare le competenze del personale per affrontare meglio i bisogni dei bambini, delle famiglie e della comunità.	☐	☐	☐	☐
	Valutazione tra pari, apprendimento tra pari, sostegno reciproco e cooperazione sono sostenuti e praticati dal personale e dalla dirigenza.	☐	☐	☐	☐
	Viene offerta regolarmente una attività regolare di sviluppo professionale comune tra il personale di varie istituzioni/servizi per migliorare le competenze delle organizzazioni partner e incoraggiare gruppi di riflessione e di apprendimento.	☐	☐	☐	☐
Erogazione del Servizio	Tutto il personale del servizio/i (indipendentemente dal profilo e ruolo professionale) condivide che ogni singolo bambino e famiglia è al centro di tutte le decisioni e - sulla base di questo - tutto il personale opera quotidianamente.	☐	☐	☐	☐
	Indipendentemente dal settore, dal servizio e dal gruppo di età dei bambini target, i professionisti sperimentano tra di essi rapporti basati sulla fiducia, l'empowerment e il rispetto e lo dimostrano anche nel loro lavoro con i bambini e le famiglie.	☐	☐	☐	☐



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

	La erogazione di servizi offre diverse soluzioni su misura della comunità / famiglia, co-create con le famiglie e le comunità.	☐	☐	☐	☐
	Le strutture di governance incoraggiano la leadership condivisa tra professionisti e servizi, famiglie e comunità.	☐	☐	☐	☐
	Le interazioni tra professionisti provenienti da diversi servizi non sono gerarchiche e incoraggiano l'atteggiamento riflessivo e di ricerca per affrontare la situazione di ogni bambino e di ogni famiglia.	☐	☐	☐	☐
	Attraverso il lavoro inter-istituzionale, vengono creati servizi congiunti su misura per raggiungere i gruppi più vulnerabili e garantire una prestazione universale.	☐	☐	☐	☐
Comunicazione e Informazione	La comunicazione e la condivisione di informazioni tra professionisti all'interno di un servizio e tra i servizi rispetta i codici deontologici e attua il <i>best interest</i> per i bambini e le famiglie.	☐	☐	☐	☐
	Ci sono canali di comunicazione chiari, trasparenti, accessibili e concordati tra i servizi per affrontare correttamente la situazione specifica e i bisogni di ogni bambino e famiglia.	☐	☐	☐	☐
	È attivo un sistema elettronico di informazioni accessibile a tutti i servizi che fornisce informazioni accurate e complete su ciascun bambino e sulla sua famiglia, con accesso e utilizzo dei dati acconsentito dalla famiglia.	☐	☐	☐	☐
	La comunicazione e la condivisione di informazioni tra i servizi si basa su protocolli chiari e trasparenti per la protezione dei dati, il caricamento dei dati e l'accesso ai dati per assicurare i diritti di privacy e riservatezza per i bambini e le loro famiglie.	☐	☐	☐	☐
	Le procedure di comunicazione e di condivisione delle informazioni supportano la collaborazione all'interno e tra i servizi.	☐	☐	☐	☐
Tempo	È dedicato del tempo retribuito a riunioni del team di professionisti per analizzare e pianificare percorsi individualizzati per dare risposte ad ogni bambino e famiglia sulla base di una documentazione aggiornata, di riflessioni individuali e di gruppo.	☐	☐	☐	☐
	A livello di servizio è dedicato del tempo ad attività di sviluppo professionale tra servizi intersettoriali.	☐	☐	☐	☐
	All'interno delle équipes e tra i servizi, viene dedicato del tempo per la pianificazione e la valutazione congiunta.	☐	☐	☐	☐
Finanziamenti	Una parte dei fondi è specificatamente dedicata ad attività intersettoriali.	☐	☐	☐	☐
	Il coordinamento tra i servizi assicura che i finanziamenti siano allineati e che siano identificate e ridotte al minimo le aree di sovrapposizione delle lacune esistenti.	☐	☐	☐	☐



Suggerimenti aggiuntivi

1. Valutazione dei risultati in termini di esiti

In modo qualitativo

- Utilizzare l'ascensore con un politico: Sei in ascensore con il ministro/sindaco e vuoi parlare della rete: cosa gli dici? Di cosa sei fiero?
- Descrivere il caso di una famiglia (dal punto di vista della famiglia sulla base di un'intervista; dal punto di vista del professionista sulla base di un'intervista)
- Chiedere alle famiglie che cosa apprezzano. Cosa si potrebbe fare meglio? Riflettere su come chiedere ai genitori le loro opinioni: colloquio individuale, focus group ecc.

In modo quantitativo

Chiedere ai partner di assegnare un punteggio da 0 a 5 per descrivere in che modo ogni obiettivo è stato raggiunto. La discussione sul punteggio è importante. Qual è il significato, ad esempio, di un "2" per questo obiettivo? Cosa dobbiamo cambiare? Cosa può rimanere?

Discutere e riflettere sull'accessibilità di ogni partner/rete integrata

- Davanti la porta/dietro la porta?
- Disponibilità, accessibilità, convenienza, utilità, comprensibilità.
- Cosa vogliamo fare/essere e per chi? Quali famiglie si raggiungono? Quali famiglie rimangono escluse?

2. Valutazione dei risultati ottenuti in termini di processo

- **Discussione di gruppo** con i partecipanti al processo

- Quali sono state le pietre miliari importanti per voi durante il processo? Cosa ha aiutato questa pietra miliare? Cosa l'ha ostacolata? Come avete affrontato questo ostacolo?
- Cosa c'è sulla vostra lista per l'anno 20XX? Che cosa è necessario per rendere la vostra lista una realtà? -



- **Esercizio del Bus**

Mettete un bus giocattolo al centro dello spazio come metafora dell'intero viaggio.

Chiedere alle persone di prendere posto e porre le seguenti domande.

- Dove si siedono (dentro o fuori del bus)? Sono l'autista o si siedono dietro?

Porre ai partecipanti queste domande:

- Qual è stato per te il motore del bus? (che cosa ha motivato il tuo ingaggio?)



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

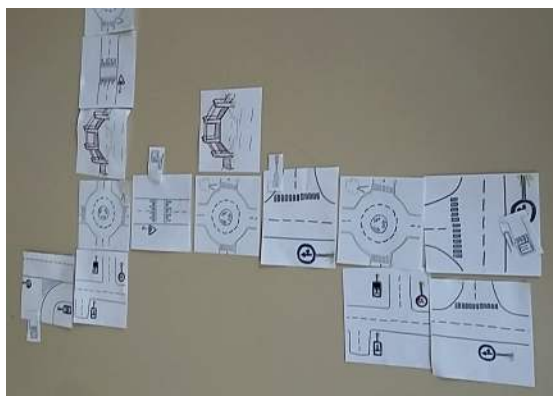
- Cosa c'era nella parte frontale del bus? Quali sono state le possibili sfide?
 - Chi ha dato energia al bus?
 - La direzione era chiara? È ancora chiara?
 - Cosa dovrebbe cambiare?
- L'esercizio del **fiume**
- Mostrare le immagini di un fiume, ma anche ponti, onde, pietre, salvagente ecc. Chiedere ai partecipanti di tracciare una linea temporale come un fiume, e mettere le immagini sul fiume (onda - una spinta alla rete; pietra - ostruzione o ostacolo nella rete; salvagente - cosa ha aiutato a superare l'ostacolo).

Esempio dal pilot belga (area fiamminga)



- Esercizio del **saluto**
- Dire ai partecipanti: “Considerate le vostre ambizioni/obiettivi condivisi e analizzate se sono stati realizzati nel modo ‘giusto’. Stiamo intraprendendo le azioni ‘giuste’ e le stiamo facendo ‘correttamente’?”. Per rispondere a queste domande, potreste chiedere ad ogni membro di riempire un bicchiere d'acqua. La quantità d'acqua indica la percezione di ogni membro circa il livello di raggiungimento degli obiettivi. Altre domande potrebbero essere: Queste azioni si sono svolte nel modo giusto? Le famiglie hanno apprezzato queste azioni? L'obiettivo principale è di stimolare la discussione sulla vision, le azioni intraprese e il modo in cui le azioni sono state intraprese. Dicendo “alla salute”, ciò avviene in un'atmosfera aperta.
- Esercizio dell'immagine della **strada**

Chiedere ai partecipanti di descrivere la strada intrapresa. Dare disegni di elementi tipici della strada: un'autostrada; strade con limiti di velocità; roatorie; semafori; ponti ecc. Quando hanno costruito la loro strada, chiedere loro di raccontare qualcosa sul punto in cui sono arrivati e su come vogliono continuare lungo la strada. Un'altra domanda interessante è quella di chiedere loro dove





hanno ottenuto il loro carburante per continuare a muoversi. In questo modo, possono condividere ciò che è stato di supporto per loro lungo la via, il che potrebbe essere utile per gli altri.

– L'esercizio **"misurare la febbre"**

Chiedere ai partecipanti di definire quanto "calore" hanno ottenuto lavorando insieme. Possono scegliere tra -5°C (congelato: il lavoro insieme è stato molto difficile) e 20°C (il processo è andato molto bene).

Quali sono le cause di queste temperature? Quale potrebbe essere il primo passo per raggiungere una temperatura più alta (1 o 5 gradi più calda)? Come si nota che la temperatura è aumentata?

Consigli utili

1. È importante riconoscere che il processo di monitoraggio e valutazione richiede un'attenzione costante. In questo modo, si può sottolineare che è meglio non vederlo come una fase separata, ma come una attenzione che deve essere presente in ogni fase.
2. Non documentare compiti solo perché viene richiesto, oppure valutare solo perché è un obbligo. Il coordinatore dovrebbe focalizzarsi sul valore aggiunto del monitoraggio e della valutazione. In questo modo i partner non dovrebbero vederlo come un extra lavoro ma come qualcosa da cui possono imparare.

Domanda 2: Quali sono le ragioni per le quali sono avvenuti o non sono avvenuti i cambiamenti?

Fattore chiave: Tutti
Pratiche di qualità: Tutte

Tool 4.2. Valutare il processo

Risultato:

Apprendimento condiviso tra gli stakeholder sui progressi nell'integrazione

Target: Gruppo di Azione Locale e Comitato Direttivo Locale e altri stakeholder che sono stati coinvolti nel viaggio verso l'integrazione.

Processo: Per valutare l'impatto del percorso di integrazione fino a questo momento è necessario confrontare la situazione attuale con il punto di partenza. È importante valutare sia in che misura il principio della centralità del bambino e della famiglia è un principio attuale e quali esiti sono stati raggiunti per i bambini e le famiglie, sia il successo dei processi in cui sono stati coinvolti tutti gli stakeholder durante le fasi del viaggio.

Rivedere le domande delle Fasi 1-3 e i Tool che le accompagnano e valutare quanto è stato raggiunto durante il viaggio. Quali dei fattori chiave sono stati i più problematici? Quali pratiche di qualità sono state le più difficili da attivare e rafforzare? Dove stanno le principali ragioni che hanno portato ad un cambiamento incompleto?



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS

TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Valutare la possibilità di utilizzare l'analisi SCOB e il piano d'azione per valutare i progressi del lavoro svolto durante il processo. I dati raccolti attraverso le attività di monitoraggio dovrebbero fornire indicazioni sulle principali ragioni per cui sono avvenuti o meno alcuni cambiamenti.

FASE 1 – Perché abbiamo bisogno di un cambiamento?		
Scopo della valutazione	Principali motivi per cui il cambiamento è stato reso possibile	Principali motivi per cui il cambiamento è stato ostacolato
Comprendere come principi, fattori chiave e pratiche di qualità sono stati efficacemente inseriti nel processo di integrazione.		
Valutare la percezione dei cambiamenti all'interno e tra i servizi dal punto di vista del personale.		
Capire se le sfide e gli ostacoli precedenti sono stati superati, e se i punti di forza sono stati massimizzati e se sono state colte le opportunità.		
Valutare i cambiamenti in termini di impegno dei servizi disponibili nella comunità.		
PHASE 2 – Quale cambiamento è necessario?		
Scopo della valutazione	Principali motivi per cui è avvenuto il cambiamento	Principali motivi per cui non si è verificato alcun cambiamento
Identificare se una componente critica del processo di cambiamento è stata trascurata o richiede un aggiustamento.		
Valutare l'impatto in termini di esiti per i bambini e le famiglie.		
Valutare se sono state sviluppate o acquisite competenze necessarie a sostegno del processo di integrazione, che richiedono ancora sforzi futuri di capacity building		
Chiarire le responsabilità e i doveri di comunicazione tra individui e servizi in partnership		
Chiarire e verificare l'adeguatezza della struttura di governance		
Valutare l'efficienza delle pratiche e dei processi di leadership		
Valutare i cambiamenti nella gestione e condivisione delle risorse		
Valutare la tempistica, le responsabilità e la qualità nell'implementazione del cammino di integrazione.		



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Domanda 3: Quali esiti per i bambini e le famiglie sono stati raggiunti ?

Fattore chiave: Tutti
Pratiche di qualità: Tutte

Rivedere Fase 2 – Tool 4.3. Esiti per i bambini e le famiglie

Risultato: Valutazione dei progressi sulla base degli esiti attesi

Target: Gruppo di Azione Locale e Comitato Direttivo Locale e altri stakeholder che sono stati coinvolti nel viaggio.

Processo: Al fine di valutare in che misura il percorso per l'integrazione abbia prodotto esiti migliori per i bambini e le loro famiglie, è importante rivedere gli esiti attesi definiti all'inizio del processo con i principali stakeholder.

A seconda del tipo di esito atteso (per i bambini, per le famiglie), saranno utilizzati strumenti specifici e metodologie di valutazione (quantitative e/o qualitative). Gli stessi strumenti e metodologie potranno essere utilizzate anche dopo il completamento del periodo di azione previsto (vedi Piano d'azione). La valutazione finale dovrebbe descrivere voci e punti di vista diversi per creare un quadro completo dei progressi compiuti.

Per sapere di più sul perché i risultati non sono stati raggiunti come previsto, è necessario rivedere il tutto nel contesto più ampio del processo di integrazione, avviando così una nuova fase 1 del ciclo.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Riferimenti bibliografici

- April, L. et al. (2010). *Guide for supporting a successful school transition*. Gouvernement du Québec, Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport. Retrieved from: www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/dpse/adaptation_serv_compl/GuideSioutenirPremiereTransScolQualite_a.pdf
- Britto, P. R., Yoshikawa, H., Boller, K. (2011). *Quality of Early Childhood Development Programs in Global Contexts, Rationale for Investment, Conceptual Framework and Implications for Equity* in *Sharing Child and Youth Development*, Vol 25, no.2, Society for Research in Child Development.
- Canali, C., Geron, D., Vecchiato, T. (2015). *Integrated systems: new perspectives for children and families* – Quaderno TFIEY n.5. Compagnia di San Paolo e Fondazione Emanuela Zancan Onlus.
- Committee on the Rights of the Child, General Comment no. 7: 'implementing child rights in early childhood, par. 22. CRC/C/GC/7Rev.1
- Department of Education, Training and Employment (2013). *A framework for integrated early childhood development*. Queensland Government, Early Childhood Education and Care. Retrieved from www.deta.qld.gov.au/earlychildhood/service/framework/index.html
- Duncan, B. L. e Miller, S. D. (2000). *The heroic client: doing client-directed outcome-informed therapy*, San Francisco: Jossey-Bass.
- European Commission (2014). *Proposal for key principles of a Quality Framework for Early Childhood Education and Care – Report of the Working Group on Early Childhood Education and Care under the auspices of the European Commission*. Retrieved from http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/repository/education/policy/strategic-framework/archive/documents/ecec-quality-framework_en.pdf
- EUNL2016 (2016). *Integrated approaches to combating poverty and social exclusion. Best practices from EU Member States*, The Hague: Ministry of Social Affairs and Employment. Retrieved from www.eu2016.nl
- Geinger F., Van Haute D., Roets G., Vandenbroeck M. (2015). *Integration and alignment of services including poor and migrant families with young children*. Background paper for the 5th meeting of the Transatlantic Forum on Inclusive Early Years Dublin. www.europe-kbf.eu/en/projects/early-childhood/transatlantic-forum-on-inclusive-early-years/tfey-5-dublin
- Kaga, Y., Bennett, J., Moss, P. (2010). *Caring and learning together: A cross-national study on the integration of early childhood care and education within education*. UNESCO.
- Kekkonen, M., Montonen, M., Viitala, R. (2012). *Family centre in the Nordic countries – a meeting point for children and families*, Copenhagen: Nordic Council of Ministers. Retrieved from http://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:700870/FULLTEXT_01.pdf
- Knoster, T. (1991). Presentation in TASH Conference. Washington, D.C. Adapted by Knoster from Enterprise Group, Ltd.
- International Step by Step Association (2010). *Competent Educators of 21st Century. ISSA Definition of Quality Pedagogy*, Budapest. www.issa.nl/sites/default/files/Quality-Principles-final-WEB_1.pdf
- Ionescu, M., Tankersley, D. (2016). *A Quality Framework or Early Childhood Practice in Services for Children under Three Years of Age*, Leiden: ISSA. http://ftp.issa.nl/epubs/ISSA_Quality_Framework_0-3/
- Masson, M. (2016). *Introduire l'enfant au social*. Bruxelles, Yapaka, Temps d'Arrêt n°85, février 2016 www.yapaka.be/livre/livre-introduire-lenfant-au-social
- Milotay, N. (2016). *Integrated social services for more efficient service delivery*, EPRS | European Parliamentary Research Service Author: Nora Milotay Members' Research Service PE 583.809 [www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2016/583809/EPRS_BRI\(2016\)583809_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2016/583809/EPRS_BRI(2016)583809_EN.pdf)
- Moore, T., Fry, R. (2011). *Place-based approaches to child and family services: A literature review*. Parkville, Victoria: Murdoch Childrens Research Institute and The Royal Children's Hospital



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

- Centre for Community Child Health. Retrieved from www.rch.org.au/uploaded-files/main/content/ccch/place_based_services_literature_review.pdf
- Moore, T., Skinner, A. (2010). *An integrated approach to early childhood development. Background Paper*, Paddington: Benevolent Society. www.rch.org.au/uploadedfiles/main/content/ccch/tm_ben-soc_project_09.pdf
- OECD (2015). *Integrating Social Services for Vulnerable Groups: Bridging Sectors for Better Service Delivery*, OECD, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264233775-en>
- OECD (2015), *Social Impact Investment: Building the Evidence Base*. OECD Publishing, Paris. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264233430-en>
- Prichard, P., Purdon, S., e Chaplyn, J. (2010). *Moving forward together: a guide to support the integration of service delivery for children and families*. Melbourne: Centre for Community Child Health, Royal Children's Hospital/Murdoch Children's Research Institute, Tasmanian Early Years Foundation.
- Siraj Blatchford, I., Siraj Blatchford, J. (2009). *Improving development outcomes for children through effective practice in integrating early years services*, Early Years Research Review 3. London: Centre for Excellence and Outcomes in Children and Young People Services. Retrieved from http://socialwelfare.bl.uk/subject-areas/services-client-groups/children-young-people/c4eo/125780c4eo_effective_practice_kr_3.pdf
- Suter, E., Oelke, N. D., Adair, C. E., e Armitage, G. D. (2009). *Ten Key Principles for Successful Health Systems Integration*. Healthcare Quarterly (Toronto, Ont.), 13(Spec No).
- Toronto First Duty. (n.d.). www1.toronto.ca/wps/portal/contentonly?vgnextoid=3cfad25_ed83ae310VgnVCM10000071d60f89RCRD&vgnextchannel=473c97b29ce2f310VgnVCM10000071d60f89RCRD
- Transatlantic Forum for Inclusive Early Years (2015) *Integrated systems for Children and Families – Continuity and alignment of Services*, Synthesis Report. Retrieved www.europe-kbf.eu/en/projects/early-childhood/transatlantic-forum-on-inclusive-early-years/tfey-5-dublin
- UNICEF/ISSA (2016). *Supporting Families for Young Child Wellbeing – Resource Modules for Home visitors*. Retrieved from <http://issa.nl/sites/default/files/Resource%20Modules%20for%20Home%20Visitors%20Module%202.%20web.pdf>
- Vecchiato, T. (2009). *L'integrazione sociosanitaria: problemi e prospettive*, Studi Zancan, 5, pp. 68-87.
- Vecchiato, T., Castagno, D. (2016). *Sistemi integrati in Tfiy Italia, Il futuro nelle nostre mani. Investire nell'infanzia per coltivare la vita*, pp. 147–164, Bologna, Il Mulino.
- Vermeiren, C., Van Haute, D., Jacquet, N., Noël, C., Raeymaeckers, P., Roets, G., Vandenbroeck, M., Nisen, L., Dierckx, D. (2018). *Integrated networks to combat child poverty: a mixed methods research on network governance and perspectives of policy makers, social workers and families in poverty*. Final Report. Brussels: Belgian Science Policy Office p. 104 (BRAIN-be - Belgian Research Action through Interdisciplinary Networks).
- Woodhead, M., Feathersone, I., Bolton, L., Robertson, P. (2014). *Early Childhood Development: Delivering Intersectoral Policies, Programmes and Services in Low resource Settings. Topic guide*, November (2014). Oxford: Health & Education Advice & Resource Team (HEART). Retrieved from <http://oro.open.ac.uk/41552/1/Woodhead%20et%20al%202014%20Early-Childhood-Development-Topic-Guide.pdf>
- Wong, S. e Press, F. (2012). *The Art of Integration Delivering Integrated Education, Care and Support Services for Young Children and their Families*. Retrieved from www.the-infantshome.org.au/site/assets/files/1237/the_art_of_integration_-_final.pdf



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTESYS
TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Web links:

- www.europe-kbf.eu/en/projects/early-childhood/transatlantic-forum-on-inclusive-early-years/tfey-5-dublin
- www.buildinitiative.org/OurWork/EarlyChildhoodSystemsWorkingGroup.aspx
- www.thelancet.com/series/ECD2016
- www.eurochild.org/fileadmin/public/02_Events/2016/Eurochild_Conference/Family_Centers_in_Flanders.pdf
- <http://l4wb.org/#/en/we-promote/page/a-framework>
- <http://jacobsfoundation.org/project/primokiz2/>
- www.pengreen.org
- https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/273768/childrens_centre_stat_guidance_april_2013.pdf
- http://socialwelfare.bl.uk/subject-areas/services-client-groups/children-young-people/c4eo/125780c4eo_effective_practice_kr_3.pdfpg.18
- www.communitycare.co.uk/2009/03/27/the-benefits-of-integrating-early-years-services-for-children/
- http://ec.europa.eu/dgs/communication/about/evaluation/documents/communication-evaluation-toolkit_en.pdf
- https://uit.no/Content/341685/Kekkonen_Marjatta.pdf
- www.pkc.gov.uk/CHttpHandler.ashx?id=19688&p=0

www.intesys.be

