



kibesuisse

Verso un'organizzazione di famiglie diurne sostenibile

**Criteria chiave e idee di attuazione per sviluppare e
ottimizzare strutture organizzative professionali**

Editoriale

La vita quotidiana delle organizzazioni di famiglie diurne (in seguito: OFD) è caratterizzata da complesse esigenze politiche e sociali. Da un lato le OFD sono chiamate a soddisfare aspettative di qualità pedagogica giustamente elevate. Dall'altro viene loro imposto di gestire le attività nel modo più economico ed efficiente possibile. Il presente documento è nato con lo scopo di sostenere le OFD nel loro ulteriore sviluppo all'interno di questo contesto dinamico.

Innanzitutto è stata condotta un'analisi della letteratura al fine di identificare i criteri chiave attuali che contribuiscono alla professionalità e alla sostenibilità delle OFD, validi per tutte le organizzazioni, indipendentemente dalla loro dimensione, posizione geografica o legislazione. Sono poi stati considerati anche i documenti di base redatti in passato e di recente da kibesuisse, al fine di sfruttare le conoscenze e l'esperienza pluriennale della federazione nell'ambito delle famiglie diurne. In un secondo momento si sono svolti tre incontri durante i quali esperte ed esperti in rappresentanza di diverse organizzazioni e regioni della Svizzera si sono confrontati nell'ambito di gruppi di lavoro. I criteri chiave sono stati ulteriormente sviluppati, completati, raggruppati per settori tematici di intervento e corredati di numerosi spunti per l'attuazione concreta. Tenendo conto delle grandi differenze tra le varie OFD e tentando di rendere giustizia ai vari contesti e situazioni di partenza, è stato scelto un ampio spettro di spunti e idee per l'attuazione.

Le grandi differenze tra le varie organizzazioni risultano evidenti nei riquadri dedicati alla parte pratica di ogni settore tematico di intervento, dove si vedono le molteplici condizioni quadro vigenti in Svizzera e i vari approcci scelti dalle organizzazioni. In questi riquadri si può inoltre osservare come alcune organizzazioni si impegnino a sviluppare ulteriormente e a professionalizzare sia le proprie strutture organizzative sia l'accoglienza in famiglie diurne in generale.

Nel corso dell'elaborazione del presente documento le autrici si sono rese sempre più conto dell'impossibilità di coprire la totalità delle esigenze e dei compiti delle OFD entro i limiti delle dimensioni previste. Il risultato finale è quindi piuttosto una selezione di criteri chiave e idee per l'attuazione in grado di dare un contributo significativo allo sviluppo e al perfezionamento di strutture organizzative professionali. Per molti dei temi elaborati di seguito, il "piano di sviluppo della qualità per le famiglie diurne e le OFD" (associazione QualiNido, 2019, disponibile in tedesco e francese) fornisce sostegno concreto nell'attuazione di un sistema di gestione della qualità orientato al benessere dei bambini ed è quindi raccomandato come base per una gestione sostenibile delle OFD. Inoltre all'interno della bibliografia e della letteratura raccomandata sono riportate ulteriori fonti per un'analisi più approfondita.

Analogamente alle altre imprese, anche le OFD devono gestire la loro "impresa" in modo professionale e orientato al futuro se vogliono riuscire ad affermarsi sul mercato. Il presente documento mira a sostenere le organizzazioni in questo percorso.

Tanja Bischof ed Esther Hartmann

Indice

Missione e strategia	4
Organizzazione strutturale e procedurale.....	6
Gestione finanziaria	8
Gestione del personale	10
Gestione della qualità	12
Relazioni pubbliche e networking	14
Servizi proposti e sviluppo dell'offerta	16
Sviluppo organizzativo	18
Bibliografia	19
Letteratura raccomandata.....	19
Ringraziamenti.....	20

Missione e strategia



Teoria

Tutte le collaboratrici e i collaboratori devono conoscere e aver capito la missione e la strategia dell'organizzazione, in modo da potervi orientare pensieri e azioni. A questo proposito la direzione strategica dedica sufficiente tempo alla definizione dell'orientamento di base e della politica aziendale dell'organizzazione (missione), che costituiscono la base della strategia organizzativa. La direzione operativa è responsabile della comunicazione della missione e della strategia e ha inoltre il compito di sviluppare le strutture e i processi necessari al raggiungimento degli obiettivi ambiti (Weiss, 2018).



Autovalutazione

- Sì, è il nostro punto forte!
- Sì, con margini di miglioramento!
- No, qui è necessario intervenire!



Criteri chiave

La missione è stata definita, attuata e viene mantenuta dalla direzione strategica in cooperazione con la direzione operativa. La missione è in sintonia con lo scopo dell'OFD e ne definisce l'identità.

(Associazione QualiNido, 2019, ambito di sviluppo qualitativo 7)



Di seguito sono elencati alcuni spunti di miglioramento:

- Definire in modo chiaro i compiti principali, i valori e gli obiettivi dell'OFD.
- Spiegare al personale i compiti principali, i valori e gli obiettivi dell'OFD (ad es. nei primi mesi di lavoro, durante le riunioni di équipe ecc.).
- Rivedere regolarmente il contenuto della missione per verificare che sia ancora aggiornato, rilevante e privo di contraddizioni (per esempio mediante atelier congiunti).

La strategia e gli obiettivi di sviluppo dell'OFD sono stati sviluppati sulla base della missione.

(Associazione QualiNido, 2019, ambito di sviluppo qualitativo 7)



Di seguito sono elencati alcuni spunti di miglioramento:

- Sviluppare e rivedere regolarmente gli obiettivi strategici (per esempio in occasioni di giornate dedicate alla strategia).
- Sulla base degli obiettivi strategici derivare misure concrete e formularle (attuazione operativa).
- Garantire che la direzione operativa dia priorità ai suoi compiti basandosi sugli obiettivi strategici (pianificazione delle misure).
- Verificare regolarmente se la politica aziendale e la strategia esistenti sono ancora in linea coi tempi.



Pratica

Intervista a Karen Umbach, presidente dell'associazione KiBiZ Kinderbetreuung Zug e membro del comitato di kibesuisse e a Beatrice Turuani, membro del comitato dell'Associazione Famiglie Diurne Sopraceneri AFDS e di kibesuisse

Entrambe fate parte della direzione strategica di un'OFD. In che modo la vostra organizzazione sviluppa la propria strategia e missione?

Karen Umbach (KU): Il nostro comitato e la direzione si riuniscono ogni due anni per un atelier di un giorno in cui verificano la strategia definita e, se necessario, effettuano aggiustamenti. A seconda delle sfide del momento vengono anche invitati esperti esterni.

Beatrice Turuani (BT): In Ticino il servizio delle famiglie diurne viene garantito dalle tre associazioni presenti sul territorio cantonale, le quali sono riunite sotto la Federazione Ticinese delle Famiglie Diurne per quanto concerne il servizio delle famiglie diurne. Gli aspetti strategici vengono in primis valutati in seno al comitato delle singole associazioni e riportati, per competenza, al comitato della federazione. Una analisi dei bisogni e eventuali adattamenti, con il coinvolgimento delle coordinatrici e dei membri dei vari comitati, sono oggetto di una formazione ad hoc.

Karen Umbach, la strategia di KiBiZ è diversa nel settore delle famiglie diurne e in quello degli asili nido? Se sì, in che modo?

KU: Sì, decisamente, ci sono differenze. Per quanto riguarda le famiglie diurne operiamo sulla base di contratti di prestazione con i comuni, di conseguenza abbiamo meno margine di manovra e le nostre priorità sono diverse. In entrambi gli ambiti, però, perseguiamo una strategia definita per quanto riguarda la qualità, puntando su offerte di formazione e accoglienza extrafamiliare professionali e di qualità.

Come affrontate la questione della politica aziendale in seno al vostro comitato?

KU: Siamo ormai da tempo un'organizzazione senza scopo di lucro, contiamo tra i nostri membri vari enti gestori pubblici e religiosi, quindi la qualità della formazione e dell'accoglienza e l'impegno sociopolitico ci stanno molto a cuore. Entrambi i fattori sono determinanti per la nostra politica aziendale. Grazie alla comunicazione attiva sia verso l'interno sia verso l'esterno KiBiZ viene associata a questi valori, distinguendosi così dagli altri fornitori.

BT: La nostra associazione è attiva da oltre 30 anni, negli anni abbiamo diversificato la nostra offerta tenendo conto della peculiarità del territorio e del crescente bisogno delle famiglie. I principi sono radicati, ma il settore nel quale operiamo ha visto un importante sviluppo che rende necessario focalizzarsi costantemente sulla qualità e, di riflesso, comporta continui miglioramenti organizzativi in azienda. Se, da un lato, il comitato ha da sempre dato molta importanza alla trasparenza e alla comunicazione verso l'esterno, e ciò ci ha permesso di essere riconosciuti come ente competente e professionale, nel tempo si è reso necessario veicolare in modo tempestivo e trasparente le principali informazioni tramite una comunicazione attiva interna all'azienda.

Bea Turuani, cosa fa l'AFDS in qualità di datore di lavoro per assicurarsi che tutto il personale conosca la vostra politica aziendale e la strategia o, ancor meglio, che vi si identifichi?

BT: Per tutte e tre le forme di accoglienza garantite dall'AFDS i nostri principi e alcuni aspetti della nostra politica aziendale vengono presentati fin dai primi colloqui di lavoro. Per quanto attiene alle famiglie diurne, tali aspetti vengono approfonditi e consolidati durante la formazione di base, le formazioni continue e le tavole rotonde. Non da ultimo, gli scambi costanti con le persone di riferimento (coordinatrici ed educatrici familiari), oltre alla documentazione inerente alle varie funzioni, contribuiscono a incrementare l'identificazione e il coinvolgimento in seno all'azienda.

Organizzazione strutturale e procedurale



Teoria

L'organizzazione strutturale riguarda l'attribuzione di determinati compiti e responsabilità ai vari ruoli. L'organizzazione procedurale determina l'ordine in cui vengono prese decisioni e svolte azioni, organizzando i processi di lavoro. Mediante queste procedure di lavoro ben organizzate si vuole garantire l'efficacia, ovvero il raggiungimento degli obiettivi definiti, e l'efficienza nell'adempimento dei compiti (Stellmacher, 2011).



Autovalutazione

-  Sì, è il nostro punto forte!
-  Sì, con margini di miglioramento!
-  No, qui è necessario intervenire!



Criteri chiave

L'OFD conosce le basi legali. Le responsabilità e i processi riguardanti la supervisione, l'obbligo di dichiarazione e l'autorizzazione sono chiaramente definiti. (kibesuisse, 2021)



Di seguito sono elencati alcuni spunti di miglioramento:

- Rivedere le basi giuridiche. Rispettare rigorosamente le basi giuridiche.
- Definire chiaramente la responsabilità e i processi riguardanti la supervisione, l'obbligo di dichiarazione e l'autorizzazione.

I processi dell'OFD mirano al raggiungimento del suo mandato e dei suoi obiettivi.
(kibesuisse, 2020; kibesuisse, 2021)



Di seguito sono elencati alcuni spunti di miglioramento:

- Identificare tutti i processi attuali (ad esempio disegnando una mappa dei processi) e formulare/creare i ruoli corrispondenti.
- Uniformare e descrivere in modo chiaro i processi principali (come il reclutamento e l'inserimento del personale o l'ambientamento dei bambini), ad esempio descrivendoli nel manuale dell'organizzazione.
- Definire i processi affinché portino a chiarezza, efficienza e procedure strutturate.

L'OFD assicura che su tutti i livelli siano disponibili le competenze professionali necessarie.

(kibesuisse, 2020; associazione QualiNido, 2019, ambito di sviluppo qualitativo 6)



Di seguito sono elencati alcuni spunti di miglioramento:

- Garantire che la direzione strategica copra un ampio ventaglio di competenze professionali (ad esempio nei settori pedagogia, risorse umane, diritto, finanza ecc.).
- Verificare durante il colloquio di lavoro che i candidati dispongano dei requisiti professionali necessari per i vari ruoli, colmando al più presto eventuali lacune.
- Garantire che il personale segua formazioni continue o corsi di aggiornamento riguardanti le competenze richieste per il loro ruolo, almeno una volta all'anno o se necessario anche più spesso.
- Discutere in gruppo delle conoscenze ed esperienze acquisite durante le formazioni continue o i corsi di aggiornamento e applicarle nel lavoro di tutti i giorni.
- Includere nel colloquio annuale la valutazione e l'eventuale ampliamento delle competenze professionali (ad esempio attraverso corsi di formazione continua).

Regolamentare e formulare per iscritto i compiti, le competenze e le responsabilità in seno all'OFD.

(kibesuisse, 2017; associazione QualiNido, 2019, ambito di sviluppo qualitativo 6)



Di seguito sono elencati alcuni spunti di miglioramento:

- Garantire che l'organigramma fornisca una visione d'insieme e funga da orientamento (per esempio mostrando struttura, processi e distribuzione dei ruoli all'interno dell'OFD) e supporti l'OFD nella sua comunicazione (per esempio con il personale e verso l'esterno).
- Verificare che siano definiti i requisiti professionali e che siano descritti i ruoli di tutto il personale.
- Aggiornare costantemente i requisiti professionali e la descrizione dei ruoli in base alle circostanze attuali.



Pratica

Letture raccomandate da Ilona Stolz, direttrice delle famiglie diurne «Tagesfamilien Mittel- und Oberthurgau» (MOTG), sul modello di gestione di Friburgo per le organizzazioni non profit («Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen», di Hans Lichtsteiner, Markus Gmür, Charles Giroud e Reinbert Schauer, in tedesco).

«Durante l'entusiasmante collaborazione nel gruppo di lavoro "Criteri chiave e idee di attuazione per sviluppare e ottimizzare strutture organizzative professionali" una cosa mi è diventata sempre più chiara: lavorando nelle OFD dobbiamo porci a intervalli regolari domande fondamentali e mettere in discussione tutte le prassi del momento. I cambiamenti nella società comportano esigenze in continuo mutamento: nel nostro caso cambiano le esigenze dei genitori, ma anche del personale e di chi concede sussidi.

Fin dalla loro fondazione le OFD sono sempre state in costante sviluppo, allontanandosi man mano dall'idea dell'aiuto verso un approccio più aziendale. Le organizzazioni sono esposte a sfide crescenti. Si tratta sempre meno di associazioni in senso classico, mentre acquistano sempre più importanza le questioni economiche e di gestione del personale tipiche di un'azienda. Se abbiamo avuto successo fino a oggi lo dobbiamo alle nostre competenze professionali e al nostro grande impegno. Se però vogliamo continuare ad avere successo anche in futuro, sono necessarie ulteriori conoscenze e bisogna provare a utilizzare vari metodi e strumenti di gestione. Le OFD sono sì aziende, ma non PMI nel senso commerciale del termine. Non si possono applicare alla lettera i principi di un'impresa commerciale alle OFD. Le aziende orientate al profitto puntano alla redditività, mentre le OFD hanno come obiettivo primario quello di soddisfare i bisogni dei bambini e di garantire il loro benessere: è questa la nostra missione. Il nostro prodotto è un servizio complementare alle offerte dello Stato o delle aziende orientate al mercato. Il nostro successo non si misura in base al profitto, al fatturato o alla quota di mercato, bensì dipende dalla qualità dei servizi di formazione e accoglienza extrafamiliare che offriamo. Detto ciò, l'ottenimento di finanziamenti è di centrale importanza.

Il libro sul "modello di gestione di Friburgo per le organizzazioni non profit" illustra i requisiti che le organizzazioni non profit dei nostri giorni devono possedere e propone strategie per l'attuazione formulate in modo semplice, pragmatico e comprensibile. Lo raccomando a tutti coloro che vogliono approfondire le loro conoscenze per una gestione efficace di un'OFD. »



Teoria

Le OFD generalmente si finanziano mediante fondi di varia provenienza: rette dei genitori, sovvenzioni comunali o cantonali, quote associative, donazioni ecc. Questo cosiddetto finanziamento misto comporta una serie di sfide e richiede una gestione finanziaria sistematica e professionale. È importante garantire che le finanze siano gestite in modo efficace, lungimirante e nell'interesse delle varie parti coinvolte (Andessner, 2018).



Autovalutazione

- Sì, è il nostro punto forte!
- Sì, con margini di miglioramento!
- No, qui è necessario intervenire!



Criteri chiave

Una gestione finanziaria professionale garantisce redditività, liquidità e qualità dell'OFD.

(kibesuisse, 2020)



Di seguito sono elencati alcuni spunti di miglioramento:

- Verificare annualmente le rette, le fonti di finanziamento e il bilancio e, se necessario, adeguarli.
- Calcolare regolarmente i costi totali, in modo tale da poter attuare per tempo eventuali adeguamenti (per esempio rivedere le rette o ridurre le spese).
- Includere nei costi totali le misure a favore dello sviluppo della qualità (per esempio la formazione continua interna o l'accompagnamento del processo d'introduzione di un sistema di gestione della qualità).
- Considerare la possibilità di una fusione con altre OFD al fine di ottimizzare i costi per ora di accoglienza.

I contratti di prestazione conclusi soddisfano le esigenze dell'OFD e le consentono di eseguire il suo mandato.

(kibesuisse, 2021)



Di seguito sono elencati alcuni spunti di miglioramento:

- Controllare regolarmente i contratti di prestazione e verificare che continuino a soddisfare le esigenze dell'OFD e a essere in armonia col suo mandato (per esempio verificare che coprano una determinata quota dei costi totali).
- Difendere con convinzione i propri principi durante le negoziazioni (per esempio mediante clausole fisse del contratto di prestazione, moduli a scelta, finanziamenti che promuovono la qualità).
- Presentare al comune le possibilità di finanziamento che promuovono la qualità e, se necessario, negoziarle (vedi per esempio «Qualitätsfördernde Finanzierung der familienergänzenden frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung. Empfehlungen und Musterberechnungen für Zürcher Gemeinden (2021)», in tedesco).
- L'OFD attinge ad argomenti quali le pari opportunità, la conciliazione tra vita familiare e lavorativa o le maggiori entrate fiscali per il comune al fine di giustificare la sovvenzione delle rette a carico dei genitori, in modo che tutti i genitori, indipendentemente dal loro reddito, possano usufruire dei servizi offerti dall'OFD.



Pratica

Brigitta Guillet, condirettrice finanze & amministrazione, racconta delle pratiche dell'associazione «Tagesfamilien Zürcher Unterland (TFZU)»

Finanziamento mediante retta completa

«Per quanto riguarda il finanziamento delle OFD ci sono enormi differenze a seconda del cantone, della città, del comune ecc. Nel nostro caso siamo un ente non profit organizzato come associazione. Ormai da diversi anni il nostro modello di finanziamento è molto semplice e si è dimostrato valido. È basato sui seguenti principi, che applichiamo rigorosamente:

- fatturiamo la retta completa;
- fatturiamo le spese direttamente a chi le ha causate (ad es. le tasse d'iscrizione o di sollecito) e fatturiamo i servizi che forniamo a terzi (ad es. ai comuni).
 - ⇒ Generalmente eventuali contributi comunali sono trasmessi ai genitori, ma in parte possiamo anche detrarli noi direttamente.

Queste entrate coprono tutte le nostre spese legate all'accoglienza nelle famiglie diurne (salari, prestazioni sociali, formazione di base e continua, amministrazione, perdita di salario in caso di malattia, sviluppo della qualità, relazioni pubbliche ecc.)

Non abbiamo mai smesso di crescere: abbiamo ampliato la nostra organizzazione e rilevato diverse associazioni che venivano sciolte. Attualmente abbiamo concluso contratti di prestazione con 29 comuni dell'Unterland zurighese. Per noi è stato un grande vantaggio disporre della flessibilità necessaria ed essere aperti a questo genere di cambiamenti. In questo modo la nostra organizzazione ha potuto costruire una grande rete di famiglie diurne nella regione dell'Unterland zurighese, che risponde meglio alle esigenze individuali dei genitori, inclusi quelli dei comuni circostanti. I costi dovuti al rilevamento di modelli esistenti o alla creazione e all'ampliamento di offerte di formazione e accoglienza nelle famiglie diurne sono fatturati direttamente alle associazioni e ai comuni che li hanno causati, evitando così di gonfiare la retta a carico dei genitori. Grazie alla nostra esperienza nella negoziazione di contratti di prestazione con nuovi comuni interessati il processo è più semplice ed efficiente. Inoltre nella negoziazione difendiamo con fermezza i requisiti per il personale accidentante e altri punti non negoziabili».

Scelta del personale accidentante

«Abbiamo redatto un elenco di requisiti chiaro e trasparente per le persone accidentanti interessate a lavorare per la nostra organizzazione. Per esempio prendiamo in considerazione per nuove assunzioni solo chi è disponibile almeno 3 giorni alla settimana (percentuale minima del 60%). Questo è indispensabile se si vuole soddisfare anche le esigenze dei genitori con orari di lavoro irregolari (settore delle cure, aeroporti ecc.).

Questa selezione ci permette di impiegare soprattutto personale che lavora a percentuali elevate, il che conviene anche in termini economici. L'analisi dei costi e dei benefici include i costi della formazione e del processo di assunzione, ma anche i costi futuri quali i colloqui con il personale, le cene annuali offerte ecc.

Inoltre ci permette di offrire soluzioni vantaggiose per quanto riguarda la cassa pensioni (superando la soglia d'accesso non viene dedotto l'importo di coordinamento). Attualmente circa il 50% del nostro personale è soggetto alla cassa pensioni. Per noi è importante offrire condizioni di lavoro oneste e al passo coi tempi, così il nostro personale ci resta fedele per più tempo».

Organizzazione

«Ci consideriamo un'azienda di prestazione di servizi e garantiamo un'offerta di formazione e accoglienza nelle famiglie diurne flessibile, individuale e orientata alle esigenze delle famiglie nella regione dell'Unterland zurighese».



Teoria

Come fare per riuscire ad attirare e mantenere il personale? La risposta a questa domanda è strettamente legata alle condizioni di lavoro e alle strutture d'appoggio offerte dall'OFD. Più i responsabili sono percepiti come competenti e più le condizioni di lavoro sono favorevoli e professionali, più si riesce a trovare nuove collaboratrici e nuovi collaboratori e a mantenere coloro che già lavorano in seno all'OFD (Schoyerer, Ihm & Bach, 2020).



Autovalutazione

- Sì, è il nostro punto forte!
- Sì, con margini di miglioramento!
- No, qui è necessario intervenire!



Criteri chiave

L'OFD formula e stabilisce le condizioni di lavoro rispettando rigorosamente le disposizioni legali. (kibesuisse, 2017)

Di seguito sono elencati alcuni spunti di miglioramento:



- Garantire che vi siano contratti di lavoro, regolamenti del personale e descrizioni dei ruoli.
- Assicurarsi che l'OFD corrisponda un salario sufficiente alla sussistenza.
- Garantire che i processi riguardanti il personale siano ben definiti e trasparenti a partire dall'assunzione fino alla conclusione del rapporto di lavoro.

La gestione del personale si basa su modelli di management attuali. (kibesuisse, 2021)

Di seguito sono elencati alcuni spunti di miglioramento:



- Garantire che siano istituiti determinati principi dirigenziali e che le collaboratrici o i collaboratori che rivestono ruoli dirigenziali riflettano sul loro approccio (per esempio in mini-atelier congiunti per le coordinatrici).
- Assicurarsi che tutte le persone con ruoli dirigenziali dispongano di competenze adeguate.
- Garantire che il personale con ruoli dirigenziali partecipi a formazioni continue specifiche.

Grazie a condizioni di lavoro favorevoli l'OFD riesce ad attirare e mantenere il personale.

(Buhl et al., 2020; Schoyerer, Ihm & Bach, 2020)



Di seguito sono elencati alcuni spunti di miglioramento:

- Fornire nuovi stimoli mediante formazioni continue annuali interne e/o esterne.
- Sostenere le collaboratrici e i collaboratori nel loro sviluppo professionale individuale (ad esempio favorendo la procedura di qualificazione per operatrici o operatori socioassistenziali con indirizzo infanzia).
- Garantire che, in caso di bisogno, il personale possa sempre contare sulla consulenza professionale da parte del superiore diretto o della superiore diretta (per esempio consulenza delle coordinatrici alle persone accudenti).
- Offrire e tenere regolarmente incontri di scambio professionale e di networking interni ed esterni.
- Integrare attivamente le persone accudenti nell'OFD (per esempio mediante team building).
- Fornire sostegno mirato alle nuove collaboratrici e ai nuovi collaboratori (per esempio mediante un'introduzione al lavoro ben strutturata).

Garantire lo sviluppo costante delle competenze delle persone accidentati e del resto del personale e che ciascuno possa riflettere sul proprio modo di lavorare. (Associazione QualiNido, 2019, ambito di sviluppo qualitativo 6)



Di seguito sono elencati alcuni spunti di miglioramento:

- Garantire che si tengano riunioni regolari in cui si riflette sul lavoro pedagogico e lo si pianifica (ad esempio riunioni tra coordinatrici e persone accidentati).
- Discutere in gruppo delle conoscenze e delle esperienze acquisite durante le formazioni continue o i corsi di aggiornamento e applicarle nel lavoro di tutti i giorni.
- Standardizzare la cooperazione tra coordinatrici (ad esempio mediante riunioni regolari, controllo incrociato, supplenze, job sharing).



Pratica

Ea Studer racconta della sua vita quotidiana come coordinatrice presso l'associazione ticinese AFDS (Associazione Famiglie Diurne Sopraceneri).

«La collaborazione con i genitori richiede molta empatia, comprensione, fiducia e la capacità di non giudicare. Questo ruolo è assunto dalle coordinatrici, che in Ticino generalmente lavorano in coppia, il che presenta numerosi vantaggi sia per le coordinatrici sia per le persone accidentati sia per i genitori (per esempio anche in caso di assenza di una delle coordinatrici i genitori e le persone accidentati possono sempre rivolgersi all'altra coordinatrice).

Lavorando insieme la responsabilità è condivisa ed è possibile analizzare insieme le varie situazioni. Il principio "quattro occhi vedono meglio di due" è fondamentale anche nel reclutamento di persone accidentati adatte. Inoltre un'équipe composta da diversi profili professionali può rispondere meglio ai bisogni individuali delle varie famiglie. Tutte le coordinatrici e le educatrici familiari dell'associazione si incontrano regolarmente per discutere delle esperienze e delle tendenze osservate nella pratica. Queste riunioni fungono da spunto di riflessione (per esempio per migliorare i servizi) e favoriscono la cooperazione e l'organizzazione interna.

Le persone accidentati sono collaboratrici professionali che dispongono di un contratto di lavoro, sottostanno al segreto professionale e aderiscono al concetto pedagogico dell'OFD. Le coordinatrici verificano regolarmente l'attuazione delle regole e sostengono le persone accidentati nel loro lavoro quotidiano. In Ticino le persone accidentati sono affiancate dalle educatrici familiari, che le sostengono in caso di difficoltà e propongono attività adeguate all'età e allo sviluppo dei vari bambini. Dopo la visita alla famiglia diurna l'educatrice familiare scrive un rapporto che inoltra alle famiglie diurne e alle coordinatrici responsabili. Nel lavoro quotidiano c'è un costante scambio di informazioni tra coordinatrici, educatrici familiari e famiglie diurne.

Soprattutto nella fase iniziale le coordinatrici accompagnano i genitori e i bambini alle famiglie diurne e solo quando ritengono che le condizioni siano adeguate inizia l'ambientamento dei bambini. In questo modo è possibile garantire che il bambino si senta sicuro e protetto. Le famiglie diurne e i genitori sono liberi di decidere quali informazioni personali desiderano condividere.

Le OFD ticinesi sono sovvenzionate dal Cantone. In questo modo possono costruire una struttura istituzionale professionale, che porta a sua volta a un'organizzazione e a un coordinamento più efficienti, a un controllo (della qualità) affidabile e a garantire una formazione di base e continua sostenibile per il personale. Inoltre le sovvenzioni garantiscono che tutte le famiglie abbiano pari accesso ai servizi: le rette sono infatti calcolate in base al reddito e quindi accessibili a tutti, senza che ciò vada a scapito della qualità».



Teoria

La gestione della qualità comprende sia lo sviluppo sia la garanzia della qualità. A questo proposito occorre definire caratteristiche di qualità concrete, trasparenti e vincolanti e monitorarne l'attuazione. La qualità non è statica bensì un processo in continua evoluzione. Di conseguenza i parametri di qualità vanno continuamente rivisti e adattati in base alle necessità (associazione QualiNido, 2019, 2019a).



Autovalutazione

- Sì, è il nostro punto forte!
- Sì, con margini di miglioramento!
- No, qui è necessario intervenire!



Criteri chiave

L'OFD si attiene a un sistema di gestione della qualità orientato al benessere e allo sviluppo dei bambini e lo rende visibile sia all'interno sia all'esterno.

(kibesuisse, 2020; associazione QualiNido, 2019, ambiti di sviluppo qualitativo 7 e 8)



Di seguito sono elencati alcuni spunti di miglioramento:

- Elaborare un'idea condivisa della qualità insieme all'équipe e attuarla insieme.
- Garantire che l'OFD si confronti col piano di sviluppo della qualità per le famiglie diurne e ne pianifichi l'attuazione.
- Tenere autovalutazioni regolari basate sul piano di sviluppo della qualità per le famiglie diurne.
- Garantire che i genitori e il personale conducano sondaggi regolari e che i risultati dei sondaggi siano utilizzati per sviluppare ulteriormente la qualità.
- Garantire che il personale partecipi regolarmente a eventi e conferenze specifici, incontri di scambio professionale e formazioni continue.
- Pubblicare sul sito web dell'OFD i progetti volti a migliorare la qualità, i risultati dei sondaggi ecc.

Il concetto pedagogico si basa sulla missione dell'OFD e su principi scientifici attuali; tale concetto fa luce sugli obiettivi pedagogici, sull'ambientamento, sull'inclusione e sulla partecipazione.

(Associazione QualiNido, 2019, ambito di sviluppo qualitativo 8)



Di seguito sono elencati alcuni spunti di miglioramento:

- Garantire l'attuazione del concetto pedagogico e verificare che venga valutato e ulteriormente sviluppato con regolarità (per esempio attraverso gruppi di lavoro, all'interno della pianificazione annuale e pluriennale o mediante visite di osservazione delle coordinatrici).
- Rivalutare costantemente il concetto pedagogico all'interno di un processo standardizzato (per esempio durante le riunioni di équipe, visite ad altre strutture o simili).
- Coinvolgere nella valutazione e nello sviluppo del concetto pedagogico responsabili di vari ambiti dell'OFD (per esempio organizzando atelier).
- Organizzare eventi (formazioni interne, conferenze, atelier, incontri di scambio professionale) su vari temi rilevanti del concetto pedagogico, quali ad esempio l'ambientamento, la partecipazione o l'inclusione.

Tutti i concetti e le regole sono aggiornati e il personale li conosce.

(Associazione QualiNido, 2019, ambito di sviluppo qualitativo 8)



Di seguito sono elencati alcuni spunti di miglioramento:

- Presentare i concetti e le regole alle nuove collaboratrici e ai nuovi collaboratori.
- Standardizzare il processo di aggiornamento e di verifica dell'attualità delle informazioni (per esempio mediante un concetto generale, un punto permanente all'ordine del giorno nelle riunioni di équipe, una conferma scritta o eventi informativi online).
- Se opportuno, integrare eventuali nuove conoscenze acquisite durante corsi di formazione continua nei concetti e nei regolamenti (ad esempio a seguito di riscontri proattivi da parte del personale).



Pratica

Susanne Büsser, direttrice delle famiglie diurne presso la fondazione GFZ, racconta dello sviluppo della qualità orientato all'apprendimento nelle famiglie diurne della fondazione GFZ.

«La Fondazione GFZ (Gemeinnützige Frauen Zürich) si affida ormai dal 2013 allo standard di qualità svizzero "QualiNido". Recentemente tutti i 15 asili nido della fondazione hanno ottenuto l'ambito marchio di qualità. GFZ è così il primo grande ente gestore in Svizzera i cui asili nido sono tutti certificati mediante "QualiNido".

Nell'ambito delle famiglie diurne, dal 2019 ad oggi la fondazione ha attuato con successo due progetti pilota sullo sviluppo della qualità e sull'orientamento all'apprendimento. Stiamo attualmente sperimentando lo standard di qualità QualiNido per le famiglie diurne, definendone la procedura di attuazione. GFZ ha potuto dimostrare che lo sviluppo della qualità nelle famiglie diurne è possibile grazie all'autovalutazione e alla valutazione esterna, che si possono raggiungere risultati significativi e che la qualità è visibile anche dall'esterno. I risultati possono essere utilizzati per formulare obiettivi di sviluppo individuali e generali, contribuendo così allo sviluppo della qualità nel settore delle famiglie diurne.

Abbiamo lanciato il processo di sviluppo della qualità elaborando un'idea condivisa della qualità basata sul concetto pedagogico sviluppato di recente. Le persone accudenti si sono poi sottoposte all'autovalutazione a gruppi di due, utilizzando il piano di sviluppo della qualità di QualiNido, identificando i propri punti di forza e formulando obiettivi di sviluppo. In un secondo momento uno specialista di QualiNido ha effettuato una valutazione esterna delle famiglie diurne, documentando per iscritto lo stato attuale della qualità e i miglioramenti possibili. Le persone accudenti ordinano i vari obiettivi di sviluppo in funzione della loro priorità e ne discutono con la coordinatrice. Le coordinatrici restano in contatto regolare con le persone accudenti per valutare lo stato attuale dello sviluppo della qualità e per fornire supporto in caso di bisogno. I miglioramenti possibili a livello dell'organizzazione (per esempio l'elaborazione del concetto) sono trattati dall'équipe direttiva e il raggiungimento degli obiettivi è controllato dalla direzione.

Per tradurre nella pratica la nostra volontà di orientarci all'apprendimento abbiamo scelto il metodo di osservazione delle "storie di apprendimento e di formazione", che ha portato le persone accudenti e le coordinatrici ad avviare insieme un processo di cambiamento, che si è concentrato principalmente sull'analisi del proprio atteggiamento. Questo metodo permette ai genitori di farsi un'idea più chiara e di essere più coinvolti nel lavoro quotidiano, mentre i bambini sono orgogliosi del loro dossier. Il progetto pilota nelle famiglie diurne della fondazione GFZ ha dimostrato che l'orientamento all'apprendimento è uno strumento importante per valutare e sviluppare ulteriormente la qualità. Attualmente la fondazione sta raccogliendo ulteriori esperienze nell'attuazione di questo metodo nella vita quotidiana delle famiglie diurne. I risultati sono regolarmente valutati dal team di progetto e discussi con il nostro partner specializzato, l'Istituto Marie Meierhofer (MMI). L'obiettivo è quello di sviluppare strumenti efficaci e appropriati per lo sviluppo della qualità orientata all'apprendimento nelle famiglie diurne e di rendere la qualità visibile a tutte le parti coinvolte».



Teoria

Se si vuole garantire che la società percepisca la formazione e accoglienza istituzionalizzata nelle famiglie diurne come un'offerta equivalente alle altre proposte dal sistema, bisogna metterne costantemente in luce i vantaggi specifici, spesso ignorati dalla collettività (Schoyerer, Ihm & Bach, 2020). Le OFD devono quindi considerare e includere le relazioni pubbliche in tutte le loro azioni e attività.

Inoltre la percezione pubblica delle offerte di formazione e accoglienza nelle famiglie diurne beneficia anche del lavoro in rete con altri operatori del settore (Mieth et al., 2018). In questo modo è anche possibile sfruttare eventuali sinergie e condividere le esperienze fatte (Buhl et al., 2020).



Autovalutazione

- Sì, è il nostro punto forte!
- Sì, con margini di miglioramento!
- No, qui è necessario intervenire!



Criteri chiave

L'OFD è attiva nelle relazioni pubbliche e cura la propria reputazione. (Schoyerer, Ihm & Bach, 2020)



Di seguito sono elencati alcuni spunti di miglioramento:

- Elaborare un concetto di comunicazione.
- Garantire che il nome dell'OFD sia significativo e autentico.
- Realizzare campagne pubblicitarie mirate per attirare persone accudenti e clienti (per esempio esponendo manifesti o distribuendo volantini nel comune).
- Far conoscere proattivamente l'offerta dell'OFD alle parti interessate e alla popolazione (per esempio inviando una newsletter o allestendo una bancarella in occasione di manifestazioni nel paese o quartiere).
- Rendere visibili al pubblico i vantaggi specifici di questa forma di accoglienza (per esempio sul sito web o mettendo a disposizione volantini presso i centri pediatrici).

L'OFD è a stretto contatto con le varie parti interessate e con altri fornitori di formazione e accoglienza extrafamiliare. (Buhl et al., 2020; associazione QualiNido, 2019, ambito di sviluppo qualitativo 6)



Di seguito sono elencati alcuni spunti di miglioramento:

- Effettuare un'analisi degli stakeholder.
- Definire scambi regolari (chi incontra chi, quando e con che regolarità) e mantenerli (per esempio mediante gruppi di scambio di esperienze o con un incontro di dialogo annuale con il comune).
- Garantire che vi sia una cooperazione con altre OFD e altri fornitori di formazione e accoglienza extrafamiliare al fine di ampliare le proprie competenze e sfruttare eventuali risorse (ad esempio visite al personale degli asili nido, collaborazione con il servizio di sostegno pedagogico o con la consulenza ai genitori).



Pratica

Martine Vorlet, direttrice dell'associazione «famiya» di Friburgo, racconta della nuova immagine della sua organizzazione e di altre misure nell'ambito delle relazioni pubbliche.

«Nella Svizzera francese vi sono molte famiglie diurne, ma lo stesso vale anche per gli asili nido. Questo crea una certa concorrenza che, a lungo termine, può comportare una minaccia per le OFD. In effetti molti genitori di primo acchito scelgono l'asilo nido come forma di accoglienza per i loro figli. Alcuni pensano che le famiglie diurne siano meno strutturate o professionali rispetto agli asili nido, ma poi spesso cambiano idea non appena scoprono il modo di lavorare delle OFD. È quindi ancor più importante che le OFD dimostrino di fornire anch'esse un servizio importante per il settore.

In questo contesto famiya ha sviluppato strategie di comunicazione volte a:

- a) **sviluppare la notorietà dell'associazione** ⇨ scegliere famiya significa accordare ai propri figli un'accoglienza personalizzata, in un contesto familiare e a prezzi accessibili;
- b) **sviluppare la notorietà del servizio offerto** ⇨ famiya ha tre compiti: coordinare il servizio delle famiglie diurne, formare le persone accudenti e garantire la qualità dell'offerta;
- c) **sensibilizzare il pubblico destinatario sui vantaggi offerti dalle famiglie diurne** ⇨ famiya permette alle famiglie di conciliare la loro vita professionale e familiare.

Per migliorare la nostra visibilità e la nostra posizione sul mercato abbiamo cambiato nome e adottato una nuova identità visiva più moderna. A questo proposito abbiamo lanciato un nuovo sito web più accessibile, con formulari online, video e foto delle nostre famiglie diurne. Abbiamo redatto opuscoli di presentazione e abbiamo fornito alle persone accudenti materiale promozionale che permetta loro di fungere da ambasciatrici della nostra offerta. Abbiamo addirittura acquistato una piccola automobile con il logo di famiya che è a disposizione delle coordinatrici per i loro spostamenti.

Ci siamo però anche impegnati per ampliare la nostra rete di contatti con i professionisti (per esempio pediatri, ginecologi, strutture per l'infanzia, biblioteche ecc.) e con le istituzioni pubbliche (servizi pubblici statali e comunali, altri dipartimenti specializzati). A questo proposito abbiamo incontrato le varie parti per presentare la nostra offerta e fornire opuscoli da distribuire. Al contempo abbiamo anche organizzato incontri di networking.

Per esempio, subito dopo le elezioni comunali per la nuova legislatura, abbiamo invitato i consiglieri comunali responsabili della prima infanzia e la persona incaricata del nostro dossier per presentare loro i nostri servizi. Gran parte dei consiglieri comunali sono stati eletti per la prima volta e il nostro invito è stato accettato da tutti. Abbiamo avuto la possibilità di presentare il nostro servizio, facendo riferimento a varie statistiche mirate e rilevanti. I nuovi consiglieri comunali generalmente conoscevano ben poco l'ambito della prima infanzia e l'incontro è stato molto apprezzato da tutti, anche perché ha dato la possibilità ai nuovi eletti di conoscersi tra di loro.

Cogliamo ogni occasione per aumentare la nostra visibilità e cerchiamo anche di approfittare dei vari eventi pubblici, che offrono un contesto utile a farsi conoscere. Per esempio partecipiamo a eventi come la gara Morat-Fribourg o il festival Juvenalia, ma anche a incontri tematici organizzati in collaborazione con altre associazioni attive nel campo della prima infanzia.

In ciascuna delle nostre attività teniamo sempre presente l'aspetto della comunicazione, che è diventato ormai indispensabile per promuovere la formazione e accoglienza nelle famiglie diurne e contribuire alla sua esistenza futura».

Servizi proposti e sviluppo dell'offerta



Teoria

Le famiglie diurne, se presentate come forma d'accoglienza che offre un ampio ventaglio di modelli di attività, possono rappresentare un'offerta interessante per varie parti (Schoyerer, Ihm & Bach, 2020). Questo sia per quanto riguarda le potenziali persone accudenti, sia per quanto riguarda le varie esigenze dei genitori. Anche i comuni possono essere interessati a una collaborazione più stretta se i servizi offerti dall'OFD rispondono ai loro bisogni specifici (Keller, 2021).



Autovalutazione

- Sì, è il nostro punto forte!
- Sì, con margini di miglioramento!
- No, qui è necessario intervenire!



Criteri chiave

L'OFD osserva le tendenze e gli sviluppi del mercato e ne tiene conto per la pianificazione dello sviluppo dei servizi offerti. (kibesuisse, 2021)



Di seguito sono elencati alcuni spunti di miglioramento:

- Garantire che l'OFD conosca i fenomeni sociali che hanno un impatto sulle varie parti interessate.
- Svolgere un'analisi delle tendenze (per esempio secondo Möller, vedi volantino informativo di kibesuisse su relazioni pubbliche e marketing, in tedesco: «Öffentlichkeitsarbeit und Marketing (2018)», disponibile nell'Intranet).
- Definire un processo per raccogliere informazioni con facilità (come ci teniamo aggiornati? Chi è responsabile? Quali sono le nostre fonti? Come documentiamo le informazioni?).
- Sfruttare le varie occasioni di scambio (per esempio partecipando a incontri di scambio professionale o frequentando corsi di formazione continua) per seguire i nuovi sviluppi del mercato (per es. fusioni, nuove forme di accoglienza, bilinguismo del personale accudente).

L'OFD allinea l'offerta ai bisogni e alle esigenze delle parti interessate, tenendo conto sia della fattibilità economica sia della sostenibilità pedagogica. (kibesuisse, 2020)



Di seguito sono elencati alcuni spunti di miglioramento:

- Definire le varie parti interessate (per esempio bambini, genitori, comune ecc.).
- Garantire che l'OFD conosca le esigenze di accoglienza del suo comune di residenza (per esempio effettuando un'analisi dei bisogni o collaborando strettamente con il comune).
- Prima di definire una nuova offerta esaminare scrupolosamente le varie offerte possibili (per esempio calcolandone i costi, il rapporto costi-benefici, ma anche verificandone l'armonia con i principi pedagogici, i valori e la strategia dell'OFD).



Pratica

Esther Krucker, direttrice dell'associazione KiBiZ Zug, porta esempi di sviluppo dell'offerta presso la sua associazione.

«KiBiZ Kinderbetreuung Zug» gestisce asili nido e famiglie diurne nel Canton Zugo. Essendo un grande ente gestore di servizi di formazione e accoglienza extrafamiliare, rivediamo regolarmente la nostra offerta e, se necessario, la ampliamo. Ci teniamo sempre aggiornati sulle esigenze delle principali parti interessate attraverso sondaggi regolari svolti dai nostri clienti e dal personale, la rete e gli scambi con i comuni che ci danno sovvenzioni e con i vari gruppi e comitati professionali, leggendo gli ultimi studi pubblicati e tenendoci attivamente informati sulla questione della conciliazione tra vita familiare e attività lavorativa in ambito socio-politico. Eccovi di seguito tre esempi concreti di attuazione.

Un tema sempre attuale è quello delle famiglie diurne in quanto datore di lavoro. Essendo un datore di lavoro che ci tiene alla soddisfazione del proprio personale, per noi è importante poterci impegnare in questo ambito. Nel farlo seguiamo le linee guida di kibesuisse, analizziamo le risposte del personale ai nostri sondaggi e ci paragoniamo con altre OFD. Dato il notevole margine di miglioramento e data la mancanza di fondi necessari per un'attuazione immediata, abbiamo sviluppato un piano pluriennale che ci permette di muoverci mediante piccoli passi realizzabili.

Sempre per quanto riguarda le famiglie diurne abbiamo constatato che i comuni vorrebbero allineare i sussidi per le famiglie diurne a quelli per gli asili nido, al fine di trattare tutti i genitori residenti nel comune allo stesso modo, a prescindere dal tipo di offerta di formazione e accoglienza extrafamiliare scelto. Al fine di poter assecondare questa comprensibile richiesta dei comuni abbiamo incluso nei nostri contratti di prestazione moduli mediante i quali i comuni possono scegliere tra varie opzioni. In questo modo possiamo soddisfare le esigenze dei comuni senza compromettere la coerenza tra i vari contratti di prestazione e mantenendo l'efficienza nell'attuazione.

Un altro aspetto che ci sta particolarmente a cuore è lo sviluppo costante della qualità nel settore della formazione e accoglienza extrafamiliare, che garantiamo affrontando le varie tematiche attuali. Al momento l'équipe delle coordinatrici sta lavorando all'integrazione degli obiettivi del piano di sviluppo della qualità per le famiglie diurne sulla base di Quali-Nido».



Teoria

Per poter far fronte alle complesse esigenze sociali e politiche e alla necessità di personale qualificato le organizzazioni hanno bisogno di processi che permettano loro di cambiare in modo pianificato e controllato. Gli obiettivi di questi cambiamenti sono, da un lato, l'aumento dell'efficacia e della produttività e, dall'altro, il miglioramento delle condizioni di lavoro del personale. La cultura organizzativa, la capacità innovativa e la volontà di considerarsi un'organizzazione capace di imparare sono aspetti fondamentali per uno sviluppo organizzativo di successo (Buhl et al., 2020).



Autovalutazione

- Sì, è il nostro punto forte!
- Sì, con margini di miglioramento!
- No, qui è necessario intervenire!



Criteri chiave

L'OFD si dedica attivamente e regolarmente al proprio sviluppo organizzativo globale.

(Buhl et al., 2020; kibesuisse, 2020)



Di seguito sono elencati alcuni spunti di miglioramento:

- Pianificare lo sviluppo organizzativo sotto forma di processo circolare (analisi, pianificazione, azione, valutazione).
- Prefiggersi, verificare e riorientare obiettivi, misure e traguardi.
- Verificare se la dimensione dell'OFD favorisce l'efficienza e la professionalità. Sfruttare le sinergie con altre offerte (per esempio con l'asilo nido).

L'OFD e il personale si considerano un'«organizzazione capace di imparare».

(Buhl et al., 2020; Wurstmann Seiler, C & Simoni H., 2016)



Di seguito sono elencati alcuni spunti di miglioramento:

- Analizzare, favorire e sviluppare (ulteriormente) la capacità dell'OFD di adattarsi (per esempio mediante consulenza, coaching, formazioni continue su nuovi modelli organizzativi).
- Discutere e analizzare in modo critico i termini usati da tempo, verificando che siano ancora in armonia con la comprensione attuale dell'OFD, che considera le famiglie diurne come un'offerta professionale equiparabile alle altre nell'ambito della formazione e accoglienza extrafamiliare. Per esempio, sarebbe opportuno sostituire il termine «mamma diurna» con «persona accudente» o «persona di riferimento»? Il termine «coordinatrice» rende ancora giustizia alla varietà di compiti e responsabilità dirigenziali di questo ruolo? Parliamo di «accoglienza» o anche di «formazione»? Ci consideriamo come «datori di lavoro» con un dovere di cura verso il nostro «personale»? Parliamo di «collaboratrici e collaboratori» e ci consideriamo come un'«équipe»?
- Non bisogna dimenticare che un buon ambiente di lavoro in équipe e la riflessione sono la base per accompagnare con successo lo sviluppo e l'educazione dei bambini nelle strutture di formazione e accoglienza extrafamiliare. Sapendo ciò, garantire che esistano circostanze favorevoli in questo senso (ad esempio riunioni d'équipe regolari, riflessione comune sugli obiettivi pedagogici, sulla propria definizione di «formazione», sull'offerta pedagogica, elaborazione e mantenimento di un atteggiamento pedagogico di base comune).

Bibliografia



- Buhl, M., Iller, C., Kamrad, L., Mieth, C., Passon, A., Sommer, S. & Wahl, A. (2020). Viel Bewegung in den Kitas. Ergebnisse aus einem Projekt zur Organisationsentwicklung. (Robert Bosch Stiftung GmbH, Hrsg.). Consultato su https://www.bosch-stiftung.de/sites/default/files/publications/pdf/2021-01/Publikation_Organisationsentwicklung%20Kitas.pdf (07.04.2021)
- kibesuisse (2020). Linee guida per le organizzazioni di famiglie diurne.
- kibesuisse (2020). Merkblatt: Handlungsfelder zur Professionalisierung von Organisationen mit einem Kitastandort.
- kibesuisse (2021). Handlungsfelder für nachhaltige (professionelle und zukunftsfähige) Organisationsstrukturen TFO: Nicht veröffentlichte Ergebnisse der Arbeitsgruppe (16. Juni, 7. Juli und 25. August 2021)
- Associazione QualiNido (2019). Qualitätsentwicklungsplan für Tagesfamilien und Tagesfamilienorganisationen.
- Associazione QualiNido (2019a). Manuale QualiNido. Standard del marchio di qualità per le strutture di accoglienza per l'infanzia.
- kibesuisse, associazione QualiNido & Istituto Marie Meierhofer (2021). Qualitätsfördernde Finanzierung der familienergänzenden frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung. Empfehlungen und Musterberechnungen für Zürcher Gemeinden.
- Schoyerer, G., Ihm, M. & Bach, C. (2020). Fachkräftegewinnung und -bindung in der Kindertagespflege. Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung des Bundesprogramms «ProKindertagespflege: Wo Bildung für die Kleinsten beginnt». München. Consultato su <https://www.wb-prokita.de> (12.04.2021)
- Wurstmann Seiler C. & Simoni H. (2016). Quadro d'orientamento per la formazione, l'educazione e l'accoglienza della prima infanzia in Svizzera. Consultato su https://www.rete-custodia-bambini.ch/media/filer_public/61/ba/61ba5723-bdec-49d2-a952-61512881ac5b/orientierungsrahmen_i_3_auftrag_160818_lowres.pdf (15.01.2022)

Letteratura raccomandata



- Andessner, R. (2018). Finanzierung in NPO: Grundlagen, Trends und Herausforderungen. VM Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management, (5), 6–12. Consultato su https://vmiallink-live-13da3867fbf64dfd-99d0faa9-140386b.divio-media.org/filer_public/84/11/841157be-70fc-450e-b40f-0a63c8b1dc9b/vm_3_18.pdf (06.09.2021)
- Deutscher Verein (2018). Empfehlungen des Deutschen Vereins zur Sicherung und Weiterentwicklung der Kindertagespflege. Berlin. Consultato su https://www.deutscher-verein.de/de/uploads/empfehlungen-stellungnahmen/2018/dv-32-16_kindertagespflege.pdf (07.04.2021)
- Keller, S. (2021). Frühe Förderung – Integration – Netzwerktreffen – Tagesgrossfamilie. Zertifikatsarbeit zur Erlangung des Zertifikates Vermittlerin von Tagesfamilien.
- kibesuisse (2018). Öffentlichkeitsarbeit und Marketing.
- kibesuisse (2021). Linee guida per le organizzazioni di famiglie diurne.
- kibesuisse (2020a). Merkblatt: Finanzielle Unternehmensführung.
- kibesuisse (2021a). L'organizzazione di famiglie diurne: regolarità, prossimità alla famiglia, flessibilità e individualità.
- kibesuisse (2021b). Linee guida per la negoziazione con i comuni dei contratti di prestazione.
- kibesuisse & Jacobs Foundation (2019a). Manuale QualiNido. Standard del marchio di qualità per le strutture di accoglienza per l'infanzia.
- Klug, W. & Kaiser-Kratzmann, J. (2020). Erfolgreiches Kita-Management. Unternehmens-Handbuch für LeiterInnen und Träger von Kitas. 5° ed. Ernst Reinhardt Verlag, München.
- Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, C. & Schauer, R. (2020). Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen. 9. Ed. Haupt Verlag, Berna.
- Mieth, C., Baier, J., Buhl, M., Freytag, T. & Iller, C. (2018). Organisationsentwicklung in Kitas. Beispiele gelungener Praxis. Consultato su https://www.uni-hildesheim.de/media/ub/Organisationsentwicklung_im_Elementarbereich/Organisationsentwicklung_in_Kitas_Gesamt_Final.pdf (14.06.2021)
- Stellmacher, F. (2011). Lehrmodul Aufbau- und Ablauforganisation. ETH Zürich. Consultato su <https://berndscholl.ch/wp-content/uploads/2018/07/Aufbau-und-Ablauforganisation.pdf> (06.09.2021)
- Trigon Entwicklungsberatung (Jahr unbekannt). Ganzheitliches Systemkonzept einer Organisation – eine Einführung in die 7 Wesenselemente. Consultato su <https://www.trigon.at/wp-content/uploads/2017/09/Ganzheitliches-Systemkonzept-einer-Organisation-%E2%80%93-eine-Einf%C3%BChrung-in-die-7-Wesenselemente.pdf> (09.07.2021)
- Trigon Entwicklungsberatung (Jahr unbekannt). 7 Wesenselemente und 3 Perspektiven. Das Trigon Systemkonzept und die 4 Quadranten von Ken Wilber. Consultato su <https://www.trigon.at/wp-content/uploads/2018/01/7-Wesenselemente-und-3-Perspektiven-TK.pdf> (22.09.2021)
- Verein Tagesfamilien Winterthur & Verband Tagesfamilien Schweiz (2013). Pädagogisches Konzept in Tagesfamilien.
- Weiss, M. (2018). Strategie – das Zusammenspiel über Systemebenen. Consultato su <https://www.trigon.at/wp-content/uploads/2018/10/Strategie-das-Zusammenspiel-%C3%BCber-Systemebenen.pdf> (06.09.2021)

Ringraziamenti



Ringraziamo tutti coloro che sono stati coinvolti nella creazione di questo strumento di lavoro.

Ringraziamo Esther Hartmann che, su incarico di kibesuisse, ha sviluppato questo strumento di lavoro pratico e orientato al futuro. La ringraziamo per il suo grande lavoro di ricerca e approfondimento della teoria, per il suo prezioso sostegno nell'elaborazione dei documenti precedenti di kibesuisse, per le discussioni vivaci e costruttive per la sua capacità innovativa.

Grazie di cuore anche agli altri membri del gruppo di lavoro che, forti della loro ampia e lunga esperienza pratica, hanno contribuito a tradurre le basi teoriche e le raccomandazioni di kibesuisse già esistenti in idee di attuazione concrete: ringraziamo Ea Studer, AFDS; Martine Vorlet, famiya; Marco Baiguini, RAT; Brigitta Guillet, TFZU; Esther Krucker, KiBiZ; Ilona Stolz, MOTG; Jean-Jaques Zbinden, MMI.

Grazie per gli interessanti contributi dalla pratica a Susanne Büsser, GFZ; Ea Studer, AFDS; Martine Vorlet, famiya; Brigitta Guillet, TFZU; Esther Krucker, KiBiZ; Ilona Stolz, MOTG; Karen Umbach, KiBiZ e comitato di kibesuisse; Beatrice Turuani, AFDS e comitato di kibesuisse.



kibesuisse

Verband Kinderbetreuung Schweiz

Fédération suisse pour l'accueil de jour de l'enfant

Federazione svizzera delle strutture d'accoglienza per l'infanzia

Josefstrasse 53 • CH-8005 Zürich • T +41 44 212 24 44 • www.kibesuisse.ch