

inclusivities

Καθοδήγηση από πόλη σε πόλη: Οδηγός Μεθοδολογίας

Καταρτίσθηκε από τον
MigrationWork CIC

Νοέμβριος 2022



Local & Regional
Europe



Co-funded by
the European Union

CEMR

Το Συμβούλιο Δήμων και Περιφερειών Ευρώπης (CEMR) είναι η παλαιότερη και η μεγαλύτερη οργάνωση τοπικών και περιφερειακών Αρχών στην Ευρώπη. Είμαστε η μόνη οργάνωση που συγκεντρώνει τις εθνικές ενώσεις τοπικών και περιφερειακών αρχών από 41 ευρωπαϊκές χώρες και αντιπροσωπεύει μέσω αυτών όλα τα επίπεδα διακυβέρνησης – τοπικό, ενδιάμεσο και περιφερειακό.

INCLUCITIES

Το πρόγραμμα IncluCities (2020-2023) στοχεύει στη βελτίωση της ένταξης των υπηκόων τρίτων χωρών σε πόλεις μεσαίου μεγέθους, μέσω της συνεργασίας μεταξύ πόλεων. Οκτώ δήμοι –με διαφορετικό βαθμό εμπειρίας σχετικά με την ένταξη– και οι εθνικές τους ενώσεις τοπικής και περιφερειακής διοίκησης συμμετέχουν στο πρόγραμμα, ένα έργο υπό την εποπτεία του CEMR το οποίο χρηματοδοτείται από το Ταμείο Ασύλου, Μετανάστευσης και Ένταξης (AMIF) της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

MigrationWork

Ο MigrationWork είναι ένας συμβουλευτικός μη κερδοσκοπικός φορέας που βοηθά τις κοινότητες, τους επαγγελματικούς φορείς και τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής να ανταποκριθούν στη μετανάστευση, κινούμενοι προς την κατεύθυνση της ενσωμάτωσης. Ο MW έχει μακρόχρονη εμπειρία σε ζητήματα οργάνωσης της αμοιβαίας μάθησης μεταξύ τοπικών επαγγελματικών φορέων σε όλη την Ευρώπη.

Το CEMR ευχαριστεί θερμά τον κο Dirk Gebhardt και την κα Sue Lukes του MigrationWork, συγγραφείς του παρόντος εγχειριδίου μεθοδολογίας.

Το IncluCities χρηματοδοτήθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ΓΔ Εσωτερικών Υποθέσεων μέσω του Ταμείου Ασύλου, Μετανάστευσης και Ένταξης (AMIF). Η ευθύνη για τις απόψεις που εκφράζονται στην παρούσα δημοσίευση, βαρύνει αποκλειστικά τους συγγραφείς.

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
2. ΟΙ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥΣ ΣΤΟ INCLUCITIES	6
Οι καθοδηγούμενες πόλεις	6
Η πόλη-καθοδηγητής (μέντορας)	6
Οι δημοτικοί σύλλογοι	6
Η Τοπική Ομάδα Υποστήριξης	6
Οι Διαμεσολαβητές	6
3. ΟΡΙΖΟΝΤΑΣ ΕΝΑ ΚΟΙΝΟ ΕΔΑΦΟΣ ΣΤΟ ΣΧΗΜΑ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ	7
Τα πρότυπα αναφοράς του IncluCities	7
Γιατί πρέπει να ορισθεί ένα κοινό έδαφος;	9
4. ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΖΟΝΤΑΣ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ	10
Ανάλυση αναγκών	10
Καταγραφή δυνατοτήτων και εμπειριών από την πλευρά του καθοδηγητή	10
Αντιστοιχίζοντας καθοδηγητές και καθοδηγούμενους	11
Εκπαίδευση στην καθοδήγηση	11
Βελτίωση της ανάλυσης αναγκών και καθορισμός του εύρους της διαδικασίας καθοδήγησης	11
Συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών και δημιουργία τοπικής ομάδας υποστήριξης	11
Διασφάλιση πολιτικής δέσμευσης	12
5. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ	13
1 ^η επίσκεψη – καθοδηγούμενη πόλη: Διαμόρφωση του γενικού πλαισίου	14
2 ^η επίσκεψη – πόλη-καθοδηγητής: Έμπνευση	15
3 ^η επίσκεψη – καθοδηγούμενη πόλη: Ενοποίηση σχεδίου δράσης	15
Μετά τις επισκέψεις καθοδήγησης	15
6. ΠΙΘΑΝΕΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ	16
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	17
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 - Καθοδήγηση: Μερικά βασικά σημεία	17
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2 - Υπόδειγμα ανάλυσης αναγκών	18
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3 - Πλεονεκτήματα και αποκτηθείσα εμπειρία των πόλεων-καθοδηγητών και το τοπικό και εθνικό τους πλαίσιο	21
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4 - Ανάλυση καλών πρακτικών	23
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5 - Δημιουργία τοπικού δικτύου υποστήριξης	24
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 6 - Υπόδειγμα σχεδιασμού δράσης	25

Εισαγωγή

Το πρόγραμμα IncluCities στηρίζεται στην καθοδήγηση μεταξύ πόλεων και ενώσεων πόλεων που έχουν διαφορετικό βαθμό εμπειρίας, ως εργαλείο μεταβίβασης γνώσης. Το έργο μπορεί να θεωρηθεί ως πιλοτικό εφόσον συνίσταται στη διερεύνηση των δυνατοτήτων για αμοιβαία μάθηση, μεταξύ των ενώσεων και δικτύων πόλεων.

Η καθοδήγηση (mentoring) είναι μια εξαιρετικά αποτελεσματική μέθοδος για την παροχή εξατομικευμένης, άτυπης υποστήριξης σε φοιτητές, σε άτομα που αναζητούν εργασία, σε νέους επιχειρηματίες ή σε μετανάστες. Η μέθοδος ενσωματώνει τις έννοιες της **διαδημοτικής αλληλεγγύης**, της **δικτύωσης των πόλεων** και της **αμοιβαίας μάθησης** μεταξύ των πόλεων, και χρησιμοποιείται επίσης στο **σύστημα υποστήριξης μεταξύ ομοτίμων** που εφαρμόζεται από το προσωπικό των τοπικών διοικήσεων.

Το mentoring βασίζεται κατά κανόνα στο γεγονός ότι ο **καθοδηγητής (μέντορας)** διαθέτει πολύ μεγαλύτερη εμπειρία από τον καθοδηγούμενο, από το πρόσωπο το οποίο καθοδηγείται. Αυτό όμως δεν έχει τελικά και τόσο μεγάλη σημασία. Πράγματι, οι συμμετέχοντες τείνουν να διαπιστώνουν ότι και οι δύο πλευρές έχουν κάτι να μάθουν, κάτι να μοιραστούν. Ο καθοδηγητής πρέπει να έχει τη δυνατότητα να **βοηθά τον καθοδηγούμενο να αναπτυχθεί**, καθώς και την ικανότητα να του **εμπνέει εμπιστοσύνη** ώστε να μπορεί να εκφραστεί ελεύθερα και να διερευνήσει τις ιδέες του. Η εμπιστοσύνη αυτή επιτυγχάνεται εν μέρει επειδή ο καθοδηγητής **δεν διατηρεί επίσημη σχέση** με τον καθοδηγούμενο, συνεπώς το ότι συμβαίνει είναι **εμπιστευτικό** και δεν αποτελεί τμήμα οποιασδήποτε διαδικασίας διαχείρισης ή αναφοράς («off-line»). Η εμπιστοσύνη ενδέχεται επίσης να εμπνέεται από τα αποτελέσματα που καταγράφει ή από την **εμπειρία** που διαθέτει ο μέντορας στον συναφή τομέα.

Στο πρόγραμμα IncluCities, η καθοδήγηση χρησιμοποιείται από τις πόλεις ως μέσο για την υποστήριξη μεταξύ ομοτίμων, με στόχο να αναπτυχθούν **συγκεκριμένες λύσεις σε τοπικό επίπεδο όσον αφορά σε πολιτικές προκλήσεις**, αλλά και για να **δρομολογηθούν αλλαγές** στις πρακτικές που εφαρμόζονται σε τοπικό επίπεδο. **Οι ενώσεις πόλεων** ενεργούν ως σύμβουλοι στο σχήμα αυτό της καθοδήγησης και έχουν τη δυνατότητα να οδηγήσουν τα αποτελέσματα του mentoring στην κυριολεξία σε ένα επόμενο επίπεδο, π.χ. θέτοντας ζητήματα πολυεπίπεδου συντονισμού. Συμμετέχουν επίσης στην εξέταση και την προώθηση της ευρύτερης χρήσης της καθοδήγησης ως πρότυπης μεθόδου μεταξύ των μελών τους ή μεταξύ των δικτύων πόλεων.

Θέμα	Καθοδηγούμενος	Καθοδηγητής (Μέντορας)
Χτίζοντας μια πόλη για όλους	Το Caraci και το Ιταλικό Τμήμα του Συμβουλίου Δήμων και Περιφερειών Ευρώπης (AICCRE) - Ιταλία	Η πόλη Mechelen και η Ένωση Φλαμανδικών Πόλεων και Δήμων (VVSG) - Βέλγιο
Διεξαγωγή στρατηγικής εκτίμησης των αναγκών των εγκατεστημένων μεταναστών και ανάπτυξη κατάλληλης, ευαίσθητοποίησης σε θέματα φύλου προσέγγισης	Το Saint-Jean-de-la-Ruelle και το Γαλλικό Τμήμα του Συμβουλίου Δήμων και Περιφερειών Ευρώπης (AFCCRE) - Γαλλία	Η πόλη των Βρυξελλών μαζί με την Ένωση της Πόλεως και των Δήμων της Περιφέρειας Βρυξελλών-Πρωτεύουσας (BRULOCALIS) - Βέλγιο
Διαμορφώνοντας πόλεις χωρίς αποκλεισμούς για μετανάστες	Η πόλη της Λιβαδειάς και η Κεντρική Ένωση Δήμων της Ελλάδας (ΚΕΔΕ) - Ελλάδα -	Η Fuenlabrada και η Ομοσπονδία των Δήμων και Επαρχιών της Ισπανίας (FEMP) - Ισπανία
Πρώθηση τυπικών και άτυπων ευκαιριών εκμάθησης γλωσσών για τους μετανάστες	Η πόλη της Jelgava και η Ένωση Δήμων και Περιφερειών Λετονίας (LALRG) - Λετονία	Ο Δήμος Schaerbeek μαζί με την Ένωση της Πόλεως και των Δήμων της Περιφέρειας Βρυξελλών-Πρωτεύουσας (BRULOCALIS) - Βέλγιο

Ο παρών οδηγός δημιουργήθηκε αρχικά με σκοπό να πλαισιώσει τη διαδικασία του mentoring μεταξύ των ενώσεων πόλεων και των μελών τους στο έργο IncluCities, στο οποίο επτά ενώσεις πόλεων και οκτώ από τις πόλεις-μέλη τους, διαμόρφωσαν σε τέσσερα σχήματα καθοδήγησης. Ξεκινώντας από μια ανάλυση αναγκών, για το κάθε σχήμα έλαβαν χώρα τρεις επισκέψεις καθοδήγησης και πολλές διαδικτυακές συναντήσεις, έτσι ώστε η υπό καθοδήγηση πόλη να καταφέρει να αναπτύξει ένα σχέδιο δράσης για τη βελτίωση των πολιτικών ένταξής της.

Ως παρακαταθήκη του έργου IncluCities, ο παρών οδηγός έχει επικαιροποιηθεί προκειμένου να γίνουν ευρύτερα γνωστές οι πρακτικές καθοδήγησης ομότιμων μεταξύ τους πόλεων και δικτύων πόλεων εντός και εκτός του τομέα των πολιτικών ένταξης και να υποστηριχθεί η χρήση του mentoring ως εργαλείου μετάδοσης γνώσης και μάθησης.

Παρουσιάζει στους εμπλεκόμενους φορείς τη διαδικασία του mentoring και παρέχει βήμα - βήμα τις κατευθυντήριες οδηγίες όσον αφορά τον καθορισμό του πεδίου εφαρμογής της διαδικασίας καθοδήγησης, την αντιστοίχιση των καθοδηγητών με τους καθοδηγούμενους και την ανάπτυξη ενός σχεδίου δράσης μέσα από μια σειρά επισκέψεων καθοδήγησης.

Καλύπτει επίσης τις ενδεχόμενες προσαρμογές της διαδικασίας του mentoring και περιλαμβάνει ένα παράρτημα με πρόσθετες, συνοπτικές οδηγίες και υποδείγματα για την ανάλυση των αναγκών και τον σχεδιασμό των δράσεων.

Ευχόμαστε ο μικρός αυτός οδηγός να καταφέρει να εμπνεύσει και να υποστηρίξει την ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ των πόλεων, σε οργανισμούς –όπως είναι τα δίκτυα και οι ενώσεις δήμων–, σε προγράμματα αλλά και σε πιο άτυπο πλαίσιο.

Οι συντελεστές και ο ρόλος τους στο IncluCities

Το Συμβούλιο Δήμων και Περιφερειών Ευρώπης (CEMR)

ήταν επιφορτισμένο με τον συντονισμό του προγράμματος IncluCities και με τη διάρθρωση της υλοποίησης του έργου, έχοντας ως στόχο να συμβάλει στη βελτίωση των πολιτικών ένταξης μεταξύ των μελών του και να εξετάσει νέους τρόπους αμοιβαίας μάθησης.

Οι καθοδηγούμενες πόλεις

αποσκοπούσαν στη βελτίωση επιλεγμένων πτυχών των πολιτικών τους όσον αφορά το ζήτημα της ένταξης. Σε συνεργασία με τον καθοδηγητή, εντόπισαν τις αλλαγές που επιθυμούσαν να πραγματοποιήσουν, σχεδίασαν τις απαιτούμενες ενέργειες για να τις επιτύχουν και ξεκίνησαν να τις κάνουν πράξη.

Η πόλη-καθοδηγητής (μέντορας)

παρείχε βοήθεια στην υπό καθοδήγηση πόλη σε θέματα σχεδιασμού για την επίτευξη των προβλεπόμενων αλλαγών. Αυτό το έκανε τόσο στηριζόμενη στην εμπειρία της όσο και με την ικανότητά της να είναι καλός ακροατής και να επιτρέπει στους συναδέλφους να διερευνήσουν τους προβληματισμούς τους και να αναπτύξουν ιδέες σε ένα πνεύμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης με κάποιον συνεργάτη εκτός της δικής τους αυτοδιοίκησης. Η καθοδήγησή της τους παρότρυνε να δουν τι είναι αυτό που χρειάζεται να τροποποιηθεί, να εντοπίσουν τις προοπτικές για αλλαγή και τους κινδύνους που εμπερικλείουν και να προχωρήσουν προς την επιλεγμένη λύση.

Οι Ενώσεις Δήμων

παρείχαν υποστήριξη, συνδέοντας κάθε σχήμα καθοδήγησης με το ευρύτερο περιφερειακό ή εθνικό πλαίσιο, π.χ. πολιτικό και νομικό πλαίσιο σε χώρες που προβλέπεται η λήψη αποφάσεων από άλλο επίπεδο διακυβέρνησης. Συνέβαλαν

επίσης στο να κατανοηθεί σε ποιο βαθμό τα προβλήματα των υπό καθοδήγηση πόλεων είναι χαρακτηριστικά και για άλλες πόλεις. Και αντιστρόφως, οι πολιτικές προτεραιότητες των δημοτικών ενώσεων επικαιροποιήθηκαν από την εμπειρία αυτή της καθοδήγησης αλλά και από τις ελλείψεις που εντόπισε και σκιαγράφησε για την υποστήριξη των πόλεων.

Η Τοπική Ομάδα Υποστήριξης

συγκέντρωσε, σε κάθε καθοδηγούμενη πόλη, τα πλέον κατάλληλα για την επίτευξη της προβλεπόμενης αλλαγής ενδιαφερόμενα μέρη. Συμμετείχε στη διαδικασία του mentoring από την ανάλυση των αναγκών έως την ολοκλήρωση του σχεδίου δράσης. Η ομάδα περιελάμβανε εκπροσώπους ενώσεων μεταναστών και εθνικών μειονοτήτων και λοιπούς εκπροσώπους από την κάθε θεματική κατηγορία: όπως για παράδειγμα εκπροσώπους επιχειρήσεων και συνδικάτων, άλλες ομάδες της κοινωνίας των πολιτών και ακαδημαϊκούς εμπειρογνώμονες. Η τοπική ομάδα υποστήριξης της πόλης-καθοδηγητή αντικατόπτριζε, στο μέτρο του δυνατού, τα ενδιαφερόμενα μέρη που συμμετείχαν στο πλευρό της υπό καθοδήγηση πόλης.

Οι Διαμεσολαβητές

παρείχαν μεθοδολογική υποστήριξη καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας καθοδήγησης, με στόχο να επιτύχουν θετικά αποτελέσματα και να επιτρέψουν στους πρωταγωνιστές της συνεργασίας να επικεντρωθούν στο περιεχόμενο του μεταξύ τους διαλόγου. Στο πρόγραμμα IncluCities, οι διαμεσολαβητές παρασχεθήκαν από τη MigrationWork, έναν μη κερδοσκοπικό συμβουλευτικό φορέα που επιδιώκει την αξιοποίηση της μετανάστευσης προς όφελος όλων των εμπλεκομένων.

Ορίζοντας κοινό έδαφος στο σχήμα καθοδήγησης

Ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα της καθοδήγησης είναι η ευελιξία προσαρμογής της σε συγκεκριμένες ανάγκες υποστήριξης στην προκειμένη περίπτωση, στις ανάγκες των δήμων που επιθυμούν να αναπτύξουν πολιτικές ένταξης. Η καθοδήγηση και η ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ πόλεων, ωστόσο, κατά κανόνα δεν συνεπάγεται την «αντιγραφή και επικόλληση» λύσεων που έχουν λειτουργήσει κάπου αλλού, καθώς το πλαίσιο διαφέρει σημαντικά από τη μια πόλη στην άλλη και από τη μία χώρα στην άλλη και απαιτείται προσαρμογή. Συνεπώς, για να μεταδώσουν αποτελεσματικά τη γνώση, τα εμπλεκόμενα μέρη θα πρέπει να έχουν επίγνωση των κοινών σημείων και των διαφορών τους όσον αφορά το θεσμικό τους πλαίσιο, τη μεταναστευτική πολιτική και την κατανόηση της ένταξης.

Όταν η καθοδήγηση πραγματοποιείται μεταξύ μελών μιας εθνικής ή περιφερειακής ένωσης πόλεων, υπάρχει κατά κανόνα μια σταθερή κοινή βάση, για παράδειγμα παρόμοιων νομικών, δημοσιονομικών και πολιτικών συνθηκών, και σε κάποιες περιπτώσεις ακόμη και ένα ιστορικό συνεργασίας που έχει πραγματοποιηθεί στο συγκεκριμένο πλαίσιο. Διακριτικά, ωστόσο, το κοινό αυτό έδαφος είναι συνήθως λιγότερο προφανές, καθώς τα κανονιστικά έγγραφα σε ευρωπαϊκό ή διεθνές επίπεδο είναι συχνά γενικής φύσεως και στερούνται τεχνικών λεπτομερειών. Υφίστανται, παρ' όλα αυτά, κάποια έγγραφα τα οποία έχουν εκπονηθεί στη βάση της διακρατικής συνεργασίας μεταξύ των πόλεων, όπως π.χ. το [Integrating Cities Toolkits](#) του Eurocities και οι συναφείς συμβουλευτικοί οδηγοί, το [Toolkit for equality](#) του Ευρωπαϊκού Συνασπισμού Πόλεων κατά του Ρατσισμού, το ερωτηματολόγιο [Intercultural Cities questionnaire](#), το [PLATFORMA's Training Module](#) για τον εντοπισμό των ΣΒΑ ή το [CEMR toolkit](#) για την ισότητα μεταξύ γυναικών και ανδρών στην τοπική ζωή.

Τα πρότυπα αναφοράς του IncluCities

Οι διαδικασίες καθοδήγησης μπορούν να βασίζονται σε τέτοιου είδους πρότυπα και επιπλέον να συμβάλλουν στην περαιτέρω ανάπτυξή τους. Στο πρόγραμμα IncluCities, ο MigrationWork ανέπτυξε θεματικά πρότυπα αναφοράς για τους τομείς τους οποίους καλύπτουν τα προγράμματα καθοδήγησης, σε συνεργασία με τις πόλεις και τις ενώσεις. Τα πρότυπα αυτά βασίζονταν στην επιτόπια εργασία ανεξάρτητων εμπειρογνομόνων και επαγγελματιών, σε επίσημες και ακαδημαϊκές εκθέσεις και έρευνες, πολιτικά κείμενα, περιπτώσιολογικές μελέτες και βάσεις δεδομένων βέλτιστων πρακτικών.

Τα πρότυπα αναφοράς του IncluCities για το κάθε σχήμα καθοδήγησης αναλύθηκαν σε θεμελιώδεις παράγοντες, **παράγοντες-κλειδιά**, οι οποίοι και συνιστούν τις πλέον σημαντικές προϋποθέσεις για την επιτυχία του προγράμματος. Στο σύνολό τους, αντιπροσωπεύουν όλα τα στοιχεία που θα πρέπει να διαθέτει μια «ιδανική πόλη» για να αναπτύξει μια επιτυχημένη πολιτική. Για τον κάθε παράγοντα-κλειδί παρέχεται ένα **σκεπτικό** –μια σύντομη περίληψη των λόγων για τους οποίους θεωρείται πραγματικά καίριας σημασίας–, και τα **κατευθυντήρια ερωτήματα** συμβάλουν στο να ελέγχεται το κατά πόσον μια πόλη ανταποκρίνεται σε αυτό. Τα **παραδείγματα βέλτιστων πρακτικών** καταδεικνύουν τον τρόπο με τον οποίο άλλες πόλεις έχουν εκπληρώσει ή πλησιάσει το καθορισμένο πρότυπο. Τέλος, το πρότυπο αναφοράς επισημαίνει επίσης κάποιους **παράγοντες πλαισίου**, πρόκειται για βασικές προϋποθέσεις οι οποίες βρίσκονται εκτός του ελέγχου της τοπικής αυτοδιοίκησης, που θα πρέπει όμως να λαμβάνονται υπόψη κατά την αξιολόγηση των εν λόγω βασικών παραγόντων πάνω στους οποίους θα πρέπει να εργαστεί η πόλη για να εκπληρώσει τα κριτήρια αναφοράς, π.χ. εθνική νομοθεσία, προϋπολογισμοί σε περιφερειακό ή εθνικό επίπεδο και μεταναστευτικές τάσεις.

Παράδειγμα παράγοντα-κλειδιού από το πρότυπο αναφοράς του IncluCities όσον αφορά την παροχή τυπικών και άτυπων ευκαιριών εκμάθησης γλωσσών:

Παράγοντας-κλειδί	Σκεπτικό	Κατευθυντήρια ερωτήματα, συμβουλές και παραδείγματα
<p>8 Υποστήριξη της άτυπης εκμάθησης γλωσσών μέσω του εθελοντισμού</p>	<p>Η εθελοντική εργασία προσφέρει μεγάλες δυνατότητες εκμάθησης γλωσσών. Ενδέχεται να ενδιαφέρει τους μετανάστες, οι οποίοι δεν είναι διαθέσιμοι ή που δεν καλύπτονται από τη μάθηση σε αίθουσα διδασκαλίας και μπορεί να παρέχει εξατομικευμένη σε εξαιρετικά μεγάλο βαθμό υποστήριξη.</p> <p>Ο εθελοντισμός μπορεί να επιφέρει εξαιρετικά αποτελέσματα στην εκμάθηση γλωσσών και αυτό μπορεί να συμβεί σε μια σειρά από περιβάλλοντα, συμπεριλαμβανομένων των ήδη υπάρχοντων δομών και υπηρεσιών (π.χ. drop-in καφέ, κοινοτικά κέντρα, λέσχες μαγειρικής, κοινωνική υπηρεσία υποστήριξης σε επαγγελματίες που έρχονται σε επαφή με μετανάστες, στους τομείς εκπαίδευσης και υγείας).</p> <p>Οι εθελοντές μπορούν να αναλάβουν ρόλους και να γίνουν φίλοι ανταλλαγής γλωσσικών γνώσεων και μέντορες, δάσκαλοι για μικρές ομάδες ή βοηθοί/εκπαιδευτές σε τυπικά μαθήματα γλωσσών, μεταφέροντας την εκμάθηση γλωσσών στον πραγματικό κόσμο.</p> <p>Προκειμένου να αξιοποιήσουν το δυναμικό αυτό, οι πόλεις έχουν τη δυνατότητα:</p> <ul style="list-style-type: none"> - να διεξάγουν εκστρατείες με σκοπό τη στρατολόγηση εθελοντών διδασκάλων γλωσσών, στο πλαίσιο ευρύτερων πρωτοβουλιών εθελοντισμού - να δημιουργήσουν ένα τοπικό δίκτυο γλωσσικού εθελοντισμού για τον συντονισμό των προσφορών - να δρομολογήσουν μια υπηρεσία πληροφόρησης για άτυπες ευκαιρίες εκμάθησης γλωσσών (που μπορεί ταυτόχρονα να αποτελεί τμήμα μιας ευρύτερης υπηρεσίας που να διευκολύνει την πρόσβαση στη γλωσσική εκμάθηση) - να παράσχουν εκπαίδευση σε εθελοντές διδασκάλους σε συνεργασία με εθελοντικές οργανώσεις και με οργανώσεις εκμάθησης γλωσσών - να παράσχουν βοήθεια στους οργανισμούς στο κομμάτι της παρακολούθησης και της βελτίωσης των αποτελεσμάτων της γλωσσικής εκμάθησης. 	<p>Ερωτήσεις που θα σας βοηθήσουν να αξιολογήσετε το κατά πόσον η πόλη σας ανταποκρίνεται σε αυτόν τον παράγοντα-κλειδί:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Γνωρίζουν οι μετανάστες στην πόλη σας ποιες είναι οι ευκαιρίες εθελοντισμού μέσω των οποίων μπορούν να βελτιώσουν τις γλωσσικές τους δεξιότητες; • Καταβάλλουν οι εθελοντικές πρωτοβουλίες προσπάθειες για την συμμετοχή των μεταναστών; • Είναι τα υφιστάμενα προγράμματα εθελοντισμού ελκυστικά για τους μετανάστες που ζουν στις πόλεις σας; • Έχετε διερευνήσει, σε συνεργασία με τις πρωτοβουλίες εθελοντισμού, τον τρόπο με τον οποίο θα μπορούσε να υποστηριχθεί η εκμάθηση γλωσσών στις πρωτοβουλίες αυτές; <p>Πρακτικές συμβουλές:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Το πρόγραμμα του Erasmus «Εθελοντές στη Γλωσσική Εκπαίδευση των Μεταναστών» (VIME) ανέπτυξε εκπαιδευτικές ενότητες για εθελοντές διδασκάλους, αλλά και πρόσθετο υποστηρικτικό υλικό που παρέχει στέρεα θεμέλια για την έναρξη της υποστήριξης της γλωσσικής εκμάθησης μέσω του εθελοντισμού. <p>Παραδείγματα ορθών πρακτικών:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Οι εταίροι του προγράμματος EIL- European Integration Languages πειραματίστηκαν με τη χρήση «κοινωνικογλωσσικών εργαστηρίων» για εκμάθηση γλωσσών σε άτυπα περιβάλλοντα, όπως π.χ. πολυπολιτισμικές χορωδίες ή εργαστήρια μαγειρικής. https://epale.ec.europa.eu/en/blog/eil-european-integration-languages • Στο πλαίσιο του προγράμματος CAMIM, η πόλη του Schaerbeek ανέπτυξε, κατόπιν διαλόγου με μετανάστες και οργανώσεις μεταναστών, μια πλατφόρμα εθελοντισμού στην οποία παρουσιάζονται οι ευκαιρίες που προσφέρονται στους μετανάστες να βελτιώσουν τις γνώσεις τους στη γαλλική γλώσσα.

Γιατί πρέπει να ορισθεί κοινό έδαφος;

Τα πρότυπα αναφοράς διαρθρώνουν το σχήμα καθοδήγησης, προσδιορίζοντας το πεδίο εφαρμογής του και παρέχοντας κοινές προδιαγραφές με στόχο να λειτουργήσουν ως παράδειγμα και έμπνευση για τις πόλεις. Ενδέχεται να χρησιμεύουν ως κατάλογος ελέγχου (checklist) τόσο για την πόλη-καθοδηγητή όσο και για την καθοδηγούμενη πόλη, προκειμένου να εντοπισθεί το ποια είναι τα δυνατά και ποια τα αδύνατά τους σημεία, καθώς και το πού θα πρέπει να εστιάσουν την προσοχή τους. Ένα πρότυπο αναφοράς περιλαμβάνει μια σειρά εναλλακτικών επιλογών, καθορίζοντας κατ' αυτόν τον τρόπο τις πτυχές της στρατηγικής της πόλης (παράγοντες-κλειδιά) στις οποίες θα πρέπει να επικεντρωθεί η διαδικασία καθοδήγησης. Μπορεί να συμβάλει στο να προσδιοριστεί το:

- Τι πρέπει να αλλάξει – ποια είναι τα κενά και ποια τα προβλήματα;
- Ποια είναι τα δυνατά στην τρέχουσα εργασία σημεία που θα μπορούσαν να αποτελούν τον θεμέλιο λίθο για μια πόλη;
- Ποιους στόχους πρέπει να θέσει στο συγκεκριμένο θεματικό πεδίο;
- Ποια είναι τα πρακτικής φύσεως βήματα που θα τη βοηθήσουν να κινηθεί προς τους στόχους αυτούς;

Τέλος, εναπόκειται στις πόλεις και τα δίκτυα πόλεων που συμμετέχουν στη διαδικασία να αποφασίσουν το κατά πόσον ο καθορισμός κοινών σημείων αναφοράς μέσω ενός προτύπου είναι απαραίτητος ή όχι. Όπως συμβαίνει και με όλα τα υπόλοιπα εργαλεία καθοδήγησης που παρέχονται στον παρόντα οδηγό και στο συνημμένο σε αυτόν παράρτημα, οι συμμετέχουσες στο πρόγραμμα του mentoring πόλεις χρειάζεται να επιλέξουν το ποια από αυτά έχουν νόημα για τη δική τους περιοχή και τους δικούς τους στόχους και ποια μπορούν να παραληφθούν (βλ. επίσης κεφάλαιο 6, σχετικά με τις πιθανές προσαρμογές της διαδικασίας καθοδήγησης).



Μην σας τρομάζει το πρότυπο αναφοράς! Πρόκειται για ένα ιδανικοποιημένο καθοδηγητικό έγγραφο, βασισμένο σε ορθές πρακτικές που προέρχονται από ένα ευρύ φάσμα πηγών, και καμία πόλη δεν μπορεί στην πραγματικότητα να ανταποκριθεί στο σύνολο των προϋποθέσεων που αυτό περιλαμβάνει. Ωστόσο, προσδιορίζοντας τους βασικούς παράγοντες επιτυχίας για ένα δεδομένο πολιτικό πεδίο, το πρότυπο αναφοράς μπορεί να συμβάλει στη βέλτιστη κατανόηση των υφιστάμενων επιλογών για τη βελτίωση των πολιτικών σας.

Προετοιμάζοντας τη διαδικασία καθοδήγησης

Ανάλυση αναγκών

Μια διαδικασία καθοδήγησης θα πρέπει να ξεκινά με τον **προσδιορισμό από την καθοδηγούμενη πόλη των αναγκών της, με τη μορφή μιας εξατομικευμένης ανάλυσης αναγκών** (βλ. υπόδειγμα ανάλυσης αναγκών, ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2), την οποία και ιδανικά θα διεξάγει σε συνεργασία με τους συναφείς ενδιαφερόμενους φορείς, συμπεριλαμβανομένων των εκπροσώπων των μεταναστών. «Ανάγκες» καλούνται οι ελλείψεις στην ασκούμενη πολιτική ή σε θέματα υποστήριξης, καθώς και τα προβλήματα συντονισμού για την αντιμετώπιση των οποίων απαιτείται η χάραξη νέων πολιτικών ή η αναθεώρηση των ήδη υφισταμένων. Θα πρέπει να εκπονηθεί ένα αρχικό σχέδιο της ανάλυσης αναγκών προτού αναζητηθεί μια πόλη-καθοδηγητής, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι η πόλη αυτή είναι σε θέση να συνδράμει στα πεδία στα οποία εντοπίζονται οι εν λόγω ανάγκες.

Ανάγκες ενδέχεται να εντοπιστούν σε συγκεκριμένους τομείς της ενταξιακής πολιτικής (π.χ. στέγαση, απασχόληση κ.λπ.), αλλά και όσον αφορά οριζόντια θέματα (π.χ. αξιολόγηση, πληροφόρηση σχετικά με τη μετανάστευση). Η ανάλυση αναγκών θα πρέπει να εκθέτει με σαφήνεια το ζήτημα/τα ζητήματα τα οποία η υπό καθοδήγηση πόλη επιθυμεί να αποκαταστήσει, το ευρύτερό τους πλαίσιο (π.χ. τοπικό, περιφερειακό και εθνικό πλαίσιο πολιτικής) και τους πόρους που έχει στη διάθεσή της (προσωπικό, προϋπολογισμός). Οι ενώσεις πόλεων είναι σε θέση να παράσχουν σημαντικές πληροφορίες, ιδίως όσον αφορά συστήματα πολυεπίπεδης διακυβέρνησης.

Στο πλαίσιο αυτής της ανάλυσης αναγκών, είναι επίσης σημαντικό οι υπό καθοδήγηση πόλεις να εντοπίζουν το ποιοι είναι οι παράγοντες που συνιστούν **εμπόδια στην πραγματοποίηση αλλαγών**, π.χ. με γνώμονα τους πόρους, τα προβλήματα συντονισμού ή την έλλειψη πολιτικής καθοδήγησης. Οι συμμετέχοντες στη διαδικασία του mentoring θα πρέπει επίσης να **προβληματιστούν με κριτικό πνεύμα όσον αφορά τόσο τη θέση όσο και την ικανότητά τους να λειτουργήσουν ως παράγοντες αλλαγής** και να θέσουν σε εφαρμογή τις ιδέες που αναδύονται από τη διαδικασία αυτή της καθοδήγησης, αλλά και να αναλογιστούν ιδίως τον βαθμό υποστήριξης που διαθέτουν ή που θα μπορούσαν να λάβουν από ανώτερα στελέχη και πολιτικούς. Μόλις προσδιοριστεί το ποια θα είναι η πόλη-καθοδηγητής, το αρχικό σχέδιο της ανάλυσης αναγκών μπορεί –με τη βοήθεια της ομάδας του μέντορα– να αναθεωρηθεί και το γεγονός αυτό θα συνιστά και μια σταθερή βάση για την έναρξη της συνεργασίας μεταξύ της πόλης-καθοδηγητή και της καθοδηγούμενης πόλης (κάτι που μπορεί επιπλέον να ενσωματωθεί στην εκπαίδευση που περιγράφεται παρακάτω).

Καταγραφή δυνατοτήτων και εμπειριών από την πλευρά του καθοδηγητή

Προκειμένου να βρεθεί ο κατάλληλος μέντορας για την καθοδηγούμενη πόλη, οι υποψήφιοι πόλεις-καθοδηγητές θα πρέπει επιπλέον να καταγράφουν τις ιδιαίτερες δυνατότητες, τις εμπειρίες και τις βέλτιστες πρακτικές τους, καθώς και το ευρύτερο πλαίσιο διακυβέρνησης εντός του οποίου λειτουργούν, με την υποστήριξη μιας ένωσης πόλεων. Στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3 παρατίθεται ένα σχετικό υπόδειγμα.

Αντιστοιχίζοντας καθοδηγητές και καθοδηγούμενους

Με βάση τις ανάγκες που έχουν καταγραφεί από την καθοδηγούμενη πόλη, θα πρέπει σε αυτό το σημείο να καθίσταται δυνατό ο καθοδηγούμενος να αντιστοιχιστεί με τον κατάλληλο καθοδηγητή. Η αντιστοίχιση αυτή θα λάβει χώρα σε ένα πολύ διαφορετικό πλαίσιο και με βάση πληροφορίες περισσότερο ή λιγότερο λεπτομερείς. Εάν αποτελεί κομμάτι της προετοιμασίας μιας αίτησης χρηματοδότησης, θα υπάρχει λιγότερος χρόνος από ό,τι εάν αφορά στη δημιουργία ζευγών συνεργασίας με βάση κάποιο αίτημα εντός ενός δικτύου πόλεων. Σε κάθε περίπτωση, ιδιαίτερη σημασία έχει το να προσδιορίζονται σαφή κριτήρια για τη διαδικασία της αντιστοίχισης. Εκτός από την εξέταση των αντιστοιχιών ανάμεσα στα προβλήματα του καθοδηγούμενου και την εμπειρία του καθοδηγητή, είναι επίσης χρήσιμο να εξετάζεται το εάν και οι δύο πλευρές έχουν παρόμοια δημογραφικά/κοινωνικά/οικονομικά προφίλ και το εάν λειτουργούν με βάση ένα σύστημα πολυεπίπεδης διακυβέρνησης που παρουσιάζει παρόμοια χαρακτηριστικά.

Εκπαίδευση στην καθοδήγηση

Συνιστάται ιδιαίτερα το να πραγματοποιείται μια εκπαιδευτική συνεδρία με όλα τα εμπλεκόμενα στη διαδικασία καθοδήγησης μέρη, η οποία και θα έχει ως στόχο το να αποσαφηνίσει τον ρόλο του κάθε εταίρου, τη μέθοδο καθοδήγησης και το χρονοδιάγραμμα της διαδικασίας. Η οικοδόμηση της εμπιστοσύνης μεταξύ του καθοδηγητή και του καθοδηγούμενου βρίσκεται στο επίκεντρο της διαδικασίας του mentoring και η «πρόσωπο με πρόσωπο» εκπαίδευση ενδέχεται να αποτελεί ένα πρώτο βήμα προς αυτήν την κατεύθυνση.

Κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης μπορούν να εξετάζονται θέματα όπως π.χ.

- Τι είναι η καθοδήγηση μεταξύ πόλεων και δικτύων πόλεων και ποια είναι τα οφέλη της;
- Ποιες είναι οι ευθύνες του κάθε εταίρου στη διαδικασία της καθοδήγησης;
- Ποια είναι τα κύρια βήματα της διαδικασίας καθοδήγησης;
- Ποια έγγραφα υποστηρίζουν τη διαδικασία καθοδήγησης;
- Ποιες είναι οι προσδοκίες όλων των εμπλεκόμενων εταίρων;

Στο πλαίσιο του προγράμματος IncluCities, 2 διαδικτυακές συνεδρίες κατάρτισης μισής ημέρας παρείχαν μια εισαγωγή σε θέματα mentoring, καθώς και ευκαιρίες για τους συμμετέχοντες στα προγράμματα καθοδήγησης να γνωριστούν μεταξύ τους, να ολοκληρώσουν την εργασία τους πάνω στα θεματικά σημεία αναφοράς και να προσδιορίσουν το θεματικό πεδίο των δράσεών τους.

Βελτίωση της ανάλυσης αναγκών και καθορισμός του εύρους της διαδικασίας καθοδήγησης

Η εκπαίδευση μπορεί επίσης να περιλαμβάνει ένα πρώτο εργαστήριο στο οποίο οι καθοδηγητές και οι καθοδηγούμενοι θα έχουν τη δυνατότητα να ανταλλάξουν πρόσθετες πληροφορίες, εστιασμένες κυρίως στη θεματολογία της κάθε συνεργασίας καθοδήγησης –έχοντας ως σκοπό τη βέλτιστη κατανόηση των στόχων, των υφιστάμενων πόρων, του ποιοι πρέπει να συμμετέχουν και τι είναι αυτό που μπορεί να σταθεί εμπόδιο στην αλλαγή–, ως βάση για έναν λεπτομερή σχεδιασμό της όλης διαδικασίας. Η συμμετοχή του τοπικού δικτύου υποστήριξης και της ένωσης πόλεων θα παράσχει μια πρόσθετη ευκαιρία για μια διεξοδικότερη ανάλυση.

Θα πρέπει να διευκρινίζεται σε ποιους από τους στόχους θα πρέπει να επικεντρωθεί ο καθοδηγούμενος, όπως επίσης και ποιες πτυχές της πρακτικής του καθοδηγητή ενδέχεται η υπό καθοδήγηση πόλη να θεωρήσει πιο χρήσιμες για την πραγματοποίηση των προσδοκώμενων αλλαγών.

Συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών και δημιουργία τοπικής ομάδας υποστήριξης

Στο πρόγραμμα καθοδήγησης, είναι σημαντικό να συμμετέχουν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και αυτό καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας καθοδήγησης, ιδανικά από την αρχική ανάλυση αναγκών έως το τελικό σχέδιο δράσης. Η τοπική ομάδα συμμετεχόντων θα πρέπει πάντοτε να περιλαμβάνει εκπροσώπους μεταναστών, το προφίλ των λοιπών συμμετεχόντων εξαρτάται γενικότερα από την ίδια τη θεματολογία και από το πεδίο εφαρμογής του προτεινόμενου σχεδίου δράσης. Ο από κοινού σχεδιασμός του σχεδίου δράσης με τους συμμετέχοντες και η συμπεριληψή τους στη διαδικασία καθοδήγησης θα διασφαλίσει ότι όλες οι σχετικές προοπτικές ενσωματώνονται στο σχέδιο ήδη κατά τη διάρκεια προσδιορισμού των προβλημάτων και εύρεσης των βέλτιστων τρόπων αντιμετώπισής τους.

Στο πλαίσιο του προγράμματος IncluCities, οι περισσότερες από τις υπό καθοδήγηση πόλεις συγκρότησαν μια τοπική ομάδα υποστήριξης, η οποία σε ορισμένες περιπτώσεις βρισκόταν σε αντιστοιχία με μια τοπική ομάδα από την πλευρά του μέντορα. Η συμβολή της ομάδας αυτής στη διαδικασία σχεδιασμού της δράσης ήταν καίριας σημασίας· συμμετείχε, επιπλέον, στις επισκέψεις καθοδήγησης. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η συμμετοχή των συγκεκριμένων παραγόντων συνέβαλε επίσης στο να οδηγηθούν οι σχέσεις μεταξύ δημοτικής διοίκησης και εξωτερικών ενδιαφερόμενων φορέων σε ένα νέο επίπεδο.

Διασφάλιση πολιτικής δέσμευσης

Σε ένα πρώιμο στάδιο της διαδικασίας, όταν ο σχεδιασμός δράσης για την καθοδηγούμενη πόλη βρίσκεται στο σημείο του προσδιορισμού των αναγκών, είναι σημαντικό να διασφαλίζεται η δέσμευση από τους πολιτικούς ηγέτες. Σε όσες περιπτώσεις η πολιτική ηγεσία υπάρχει πιθανότητα να αλλάξει κατά τη διάρκεια του προγράμματος, φρόνιμο είναι να αναζητητά κανείς κάποιο βαθμό διακομματικής υποστήριξης, εάν αυτό είναι δυνατόν. Η υποστήριξη αυτή θα πρέπει να αφορά τόσο την ανάπτυξη όσο και την εφαρμογή του σχεδίου δράσης αφ' ης στιγμής εγκριθεί. Η διαδικασία του mentoring μπορεί να αποτελέσει ταυτόχρονα μια εξαιρετική ευκαιρία για την εδραίωση της πολιτικής δέσμευσης, π.χ. οργανώνοντας φόρουμ και παρέχοντας χώρο για ανταλλαγή απόψεων μεταξύ πολιτικών, τόσο από την πλευρά του καθοδηγητή όσο και από την πλευρά του καθοδηγούμενου.

Στο πλαίσιο του προγράμματος IncluCities, για παράδειγμα, ο δήμαρχος του Carací, Pietro Ruccio, προσέδωσε μια ισχυρή ώθηση στο σχέδιο δράσης, το οποίο και είχε αγκαλιάσει από την αρχή. Η συγκεκριμένη πολιτική ηγεσία διαδραμάτισε καίριο ρόλο για την εξασφάλιση του ενδιαφέροντος, της δέσμευσης και της συνεργασίας μεταξύ πολλαπλών παραγόντων της πόλης αυτής. Επιπροσθέτως, ενεργοποιήθηκαν διάφορα υφιστάμενα δίκτυα τοπικής υποστήριξης με στόχο να προωθήσουν την ευρύτερη εφαρμογή του πιλοτικού προγράμματος «Buddy Project», ένα πρόγραμμα το οποίο το Carací αποφάσισε να υλοποιήσει εμπνεόμενο από τον μέντορά του, το Mechelen.

Η διαδικασία καθοδήγησης

Αποτελεί και τον πυρήνα του mentoring, το τμήμα εκείνο του έργου κατά το οποίο καθορίζονται οι ενέργειες για την επίτευξη των προσδιορισθέντων στην ανάλυση αναγκών στόχων.

Οι επισκέψεις καθοδήγησης ως στόχο έχουν τη βέλτιστη κατανόηση των προκλήσεων τις οποίες αντιμετωπίζει, αλλά και των πόρων τους οποίους διαθέτει η καθοδηγούμενη πόλη. Φέρνουν σε επαφή την πόλη και την ένωση της πόλης-καθοδηγητή με την πόλη και την ένωση της καθοδηγούμενης πόλης και με το τοπικό δίκτυο υποστήριξης των συμμετεχόντων. Οι επισκέψεις στην πόλη-καθοδηγητή θα παράσχουν στην υπό καθοδήγηση πόλη τη δυνατότητα να παρακολουθήσει λεπτομερώς τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνουν χώρα εκεί τα προγράμματα και οι συναφείς διαδικασίες και να κατανοήσει συνεπώς ευκολότερα το τι μπορεί και τι δεν μπορεί να συμβεί στη δική της περίπτωση.

Οι επισκέψεις καθοδήγησης περιλαμβάνουν επιτόπιες επισκέψεις σε συνδυασμό με διάλογο με τους συμμετέχοντες, καθώς και πιο εννοιολογικής φύσεως συζητήσεις εντός της ομάδας καθοδήγησης. Θεωρούνται ως διερευνητικές διαδικασίες συγκέντρωσης στοιχείων για την εδραίωση της

κατανόησης των προκλήσεων που αντιμετωπίζει η πόλη-καθοδηγητής ή η καθοδηγούμενη πόλη στο τρέχον κοινωνικό, αστικό και πολιτικό της πλαίσιο και την εύρεση των βέλτιστων λύσεων αντιμετώπισής τους.

Οι επισκέψεις όμως αυτές δεν έχουν ως αντικείμενο μόνο τη συγκέντρωση στοιχείων. Μια επίσκεψη από μια διεθνή ομάδα μπορεί επίσης να συμβάλει στην αλλαγή νοοτροπίας έναντι των προκλήσεων που επισημαίνονται από την καθοδηγούμενη πόλη, τόσο εντός των αρμοδίων τοπικών αρχών όσο και μεταξύ των συμμετεχόντων. Μπορεί να παράσχει στα ζητήματα αυτά μεγαλύτερη προβολή και να συνεισφέρει στην οικοδόμηση ή την εδραίωση ενός περιβάλλοντος πολιτικής και κοινωνικής υποστήριξης. Μπορεί να ενθαρρύνει φορείς τόσο εντός όσο και εκτός της διοίκησης της καθοδηγούμενης πόλης στη σύναψη συμμαχιών, με στόχο να στηρίξουν την προτεινόμενη αλλαγή. Σε μακροπρόθεσμο επίπεδο, κάτι τέτοιο θα μπορούσε να τους παρακινήσει να γίνουν εταίροι κατά τη διαδικασία εφαρμογής της νέας πολιτικής. Και οι επισκέψεις στην πόλη-μέντορα τους παρέχουν τη δυνατότητα να καθορίσουν το περίγραμμα του έργου που επιτελούν και δίνουν ευκαιρίες για προβληματισμό.



Σημείωση: Η διαδικασία καθοδήγησης μπορεί είτε να ολοκληρωθεί με ένα οριστικοποιημένο σχέδιο δράσης είτε να υπερβεί το επίπεδο αυτό και να καλύψει επίσης το στάδιο της υλοποίησης. Στην τελευταία περίπτωση, ο ρόλος του μέντορα θα έγκειται στο να υποστηρίξει και να συνδράμει στην παρακολούθηση της υλοποίησης των δράσεων.

Είναι δυνατόν να προγραμματιστούν αρκετές επισκέψεις καθοδήγησης και η καθεμία από αυτές να αντιστοιχεί στα διάφορα στάδια της διαδικασίας σχεδιασμού και εφαρμογής των αλλαγών πολιτικής. Εύλογο είναι να πραγματοποιείται επίσκεψη και στην πόλη-μέντορα και στην καθοδηγούμενη πόλη. Εάν υφίσταται η δυνατότητα προγραμματισμού τριών επισκέψεων, η πρώτη και η τελευταία επίσκεψη θα πρέπει να διοργανώνονται στην καθοδηγούμενη πόλη.

Στο πλαίσιο του προγράμματος IncluCities, πραγματοποιήθηκαν δύο διήμερες επισκέψεις καθοδήγησης, μία στην καθοδηγούμενη πόλη και μία στην πόλη-μέντορα. Διοργανώθηκε επίσης μία ακόμη «επίσκεψη» στην καθοδηγούμενη πόλη, εικονική αυτή τη φορά, λόγω της πανδημίας.



Η κάθε επίσκεψη θα πρέπει να οργανώνεται με κάθε λεπτομέρεια εκ των προτέρων, έτσι ώστε να καθορίζεται το τι είναι αυτό που πρέπει να δουν οι επισκέπτες και το σε ποιον πρέπει να μιλήσουν.

Οι επισκέψεις που περιγράφονται παρακάτω αποτελούν απλώς τα κυριότερα σημεία της διαδικασίας καθοδήγησης. Χρειάζεται να λαμβάνει χώρα διαδικτυακή συνεργασία μεταξύ των επισκέψεων, π.χ. να προετοιμάζεται το τεχνική φύσεως κομμάτι των επισκέψεων και να δημιουργούνται προσχέδια του σχεδίου δράσης.

Στη συνέχεια, περιγράφουμε σχηματικά ένα σύνολο τριών επισκέψεων καθοδήγησης και το πώς αυτές θα μπορούσαν να συμβάλουν στην ανάπτυξη ενός σχεδίου δράσης.

1^η
επίσκεψη

καθοδηγούμενη πόλη: Διαμόρφωση του γενικού πλαισίου

Η πρώτη επίσκεψη στην καθοδηγούμενη πόλη ως στόχο θα πρέπει να έχει το να εισάγει τους μέντορες στο τοπικό πλαίσιο και να οδηγήσει σε ένα πρώτο προσχέδιο των δράσεων, το οποίο και θα εμπνέεται από την αλληλεπίδραση με τους εκπροσώπους και τους συμμετέχοντες της καθοδηγούμενης πόλης στο πρόγραμμα.

- Ανακεφαλαίωση από την καθοδηγούμενη πόλη και από την ένωση της πόλης αυτής όσον αφορά σε βασικά ζητήματα που προκύπτουν από την ανάλυση αναγκών, διευκρινιστικές ερωτήσεις που θα πρέπει να απαντηθούν κατά τη διάρκεια της επίσκεψης
- Συνεντεύξεις και ομάδες εστιασμένης συζήτησης για τον προσδιορισμό των δυναμικών δράσεων και των εμποδίων, σε συνεργασία μεταξύ άλλων και με το τοπικό δίκτυο υποστήριξης
- Παρουσίαση των ορθών πρακτικών από την πόλη-καθοδηγητή
- Εργαστήριο για τον σχεδιασμό της δράσης σε συνεργασία με τοπική ομάδα συμμετεχόντων

Η συνάντηση, ως στόχο θα πρέπει να έχει τη σύνταξη ενός αρχικού και προς μελλοντική ανάπτυξη καταλόγου δράσεων, με βάση το υπόδειγμα σχεδιασμού των δράσεων (βλ. Παράρτημα). Μετά τη συνάντηση, η υπό καθοδήγηση πόλη επικεντρώνει τις προσπάθειές της στη βελτίωση του σχεδίου δράσης της, σε συνεργασία με τον μέντορα και με το τοπικό δίκτυο υποστήριξης. Το βήμα αυτό περιλαμβάνει επίσης το κομμάτι της διαβούλευσης με τις συναφείς υπηρεσίες της πόλης, καθώς και με εξωτερικούς συνεργάτες, προκειμένου να ληφθούν διευκρινίσεις, να τροποποιηθούν ενδεχομένως οι δράσεις και να υπάρξει μια ευρύτερη θεώρηση σχετικά με το εάν οι προγραμματισμένες ενέργειες είναι βιώσιμες.

2^η επίσκεψη

πόλη-καθοδηγητής: Έμπνευση

- Εισαγωγή στο πλαίσιο της πόλης-καθοδηγητή – διευκρινιστικές ερωτήσεις που θα πρέπει να απαντηθούν κατά τη διάρκεια της επίσκεψης
- Συνεντεύξεις και ομάδες εστιασμένης συζήτησης για τον προσδιορισμό των δυνητικών δράσεων και των εμποδίων, σε συνεργασία μεταξύ άλλων και με το τοπικό δίκτυο υποστήριξης
- Επισκέψεις και παρουσιάσεις των ορθών πρακτικών από την πόλη-καθοδηγητή (Αυτό είναι κάτι που μπορεί να έχει καταχωρισθεί εκ των προτέρων στο πρότυπο ορθών πρακτικών, ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4)
- Εργαστήριο για τον σχεδιασμό της δράσης - την αναθεώρηση του σχεδίου δράσης της υπό καθοδήγηση πόλης με βάση την επιτόπια επίσκεψη του μέντορα και για τυχόν νέες ιδέες που προκύπτουν.

3^η επίσκεψη

καθοδηγούμενη πόλη: Ενοποίηση σχεδίου δράσης

Η τελευταία επίσκεψη στην υπό καθοδήγηση πόλη, ως στόχο θα πρέπει να έχει το να αποσαφηνιστούν κάποιες τελευταίες λεπτομέρειες του σχεδίου δράσης και να αναπτυχθεί το σκεπτικό για την υλοποίησή του. Θα μπορούσε να περιλαμβάνει τα ακόλουθα στοιχεία:

- Ανακεφαλαίωση από την υπό καθοδήγηση πόλη και από την ένωση της πόλης-καθοδηγητή όσον αφορά στα εναπομείναντα ζητήματα του σχεδίου δράσης που πρέπει να αποσαφηνιστούν.
- Συνεντεύξεις και ομάδες εστιασμένης συζήτησης για τον προσδιορισμό των δυνατοτήτων, ειδικότερα σε συνεργασία με σημαντικούς φορείς που πρόκειται να διαδραματίσουν καίριο ρόλο στην υλοποίηση του σχεδίου δράσης.
- Παρουσίαση του τελικού σχεδίου δράσης παρουσία πολιτικών και τοπικών φορέων.

Μετά τις επισκέψεις καθοδήγησης

Στο σημείο αυτό, η πόλη μπορεί να ξεκινήσει την εργασία υλοποίησης του σχεδίου δράσης της, έχοντας ως σημείο αφετηρίας μια επίσημη διαδικασία έγκρισης εντός της δημοτικής διοίκησης. Οι πόλεις, μπορεί μεν να έχουν διαφορετικές δυνατότητες και πόρους για την εφαρμογή του σχεδίου δράσης, το στάδιο όμως αυτό έναρξης της υλοποίησης είναι για όλους τους συμμετέχοντες κρίσιμης σημασίας προκειμένου να πραγματοποιηθούν οι προσδοκώμενες αλλαγές. Η τακτική ανταλλαγή απόψεων με τους μέντορες θα βοηθήσει τις πόλεις να παραμείνουν εστιασμένες σε αυτόν τον στόχο καθώς πραγματοποιούν τα πρώτα βήματα προς την υλοποίηση του σχεδίου δράσης.

Πιθανές προσαρμογές της διαδικασίας καθοδήγησης

Η διαδικασία καθοδήγησης που περιγράφεται στο παρόν έγγραφο απορρέει από τον εξειδικευμένο σχεδιασμό του προγράμματος IncluCities, αλλά και από το ίδιο το πρόγραμμα εν γένει. Μπορεί να προσαρμοστεί σε διαφορετικές συνθήκες και αυτό με διάφορους τρόπους, ανάλογα με τις ανάγκες των συμμετεχόντων.

Προτάσεις για προσαρμογές που μπορούν να ληφθούν υπόψη:

- Διαφορετικό επίκεντρο για την καθοδήγηση:** Οι επισκέψεις καθοδήγησης δεν χρειάζεται να εστιάζουν ειδικά στον σχεδιασμό της δράσης. Μπορούν να λαμβάνουν χώρα και για την ανάλυση αναγκών, την επανεξέταση κάποιων πτυχών της εργασίας ένταξης ή ως τμήμα της αξιολόγησης των πρωτοβουλιών
- Αλλαγή σειράς ή αριθμού επισκέψεων:** Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, ο αριθμός των επισκέψεων και οι μορφές αλληλεπίδρασης μπορούν να προσαρμόζονται στους συγκεκριμένους στόχους μιας διαδικασίας καθοδήγησης. Ο απαιτούμενος χρόνος μπορεί να είναι 1 έτος ή 5 έτη και να περιλαμβάνει 2 ή 10 συναντήσεις. Πιστεύουμε, ωστόσο, ότι οι επισκέψεις, τόσο στην πόλη-καθοδηγητή όσο και στην καθοδηγούμενη πόλη, έχουν ιδιαίτερη σημασία.
- Mentoring χωρίς πρότυπο αναφοράς:** Τα πρότυπα αναφοράς είναι ένας εξαιρετικός τρόπος για τη διάρθρωση του περιεχόμενου της ενσωμάτωσης στοχασμού και του σχεδιασμού της δράσης, αλλά σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί να μην είναι απαραίτητα. Εάν και οι δύο πλευρές είναι σύμφωνες ως προς το επίκεντρο της εργασίας και είναι βέβαιες ότι κατανοούν τις ορθές πρακτικές που εφαρμόζονται στον συγκεκριμένο τομέα, ενδέχεται να μην χρειάζονται πρότυπο αναφοράς. Ωστόσο, τα πρότυπα αναφοράς εξοικονομούν χρόνο! Αυτό συμβαίνει γιατί έχουν εκπονηθεί με το πλεονέκτημα της επιτόπιας μελέτης και μετέπειτα ανασκόπησης και καλύπτουν όλους τους πιθανούς τομείς δράσης. Έτσι, εάν κατά τη διάρκεια της διαδικασίας σχεδιασμού προκύψουν απροσδόκητα νέες απαιτήσεις, υπάρχει πιθανότητα το πρότυπο αναφοράς να τις καλύπτει ήδη.
- Καθοδήγηση που διοργανώνεται από ενώσεις πόλεων:** Οι ενώσεις πόλεων είναι ιδανικές ως διαμεσολαβητές για την πλαisiώση των συμφωνιών καθοδήγησης μεταξύ των μελών, με στόχο τη βελτίωση των πρακτικών ένταξης. Οι συμφωνίες αυτές μπορεί να μην είναι της μορφής που περιγράφεται εδώ. Μπορεί να πρόκειται για μακροπρόθεσμους μηχανισμούς υποστήριξης και ανταλλαγής γνώσεων ή για βραχυπρόθεσμες ασκήσεις επίλυσης προβλημάτων. Τα βασικά στοιχεία της διαδικασίας του mentoring, ωστόσο, παραμένουν: η ενεργητική ακρόαση, η αποσαφήνιση, η υποβολή ερωτημάτων, το να λειτουργεί κάποιος ως αντηχείο ιδεών και, κυρίως, το να είναι ανεξάρτητος από δομές, όπως π.χ. δομές διαχείρισης κ.λπ.
- Πέρα από την καθοδήγηση:** Για τον σχεδιασμό πολυμερών μορφών αμοιβαίας μάθησης και υποστήριξης μεταξύ πόλεων με παρόμοια επίπεδα εμπειρίας, μια κοινότητα πρακτικής ενδεχομένως να πλαisiώνει καλύτερα τη συζήτηση τεχνικών προκλήσεων και την από κοινού εξεύρεση λύσεων για όλες τις συμμετέχουσες πόλεις από ό,τι το mentoring. Σε μια κοινότητα πρακτικής, όλες οι πόλεις συνεισφέρουν με την εμπειρία, τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους και μαθαίνουν από τους λοιπούς συμμετέχοντες. Οι κοινότητες πρακτικής μπορούν να διαρθρώνονται κατά τρόπο παρόμοιο με αυτόν της διαδικασίας καθοδήγησης, με σημεία αναφοράς, εκπαιδευτικές επισκέψεις και ανάπτυξη σχεδίων.

Παραρτήματα

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 - Καθοδήγηση: Μερικά βασικά σημεία

Τι είναι αυτό που προσφέρει ένας μέντορας;

- Μια νέα οπτική όσον αφορά το τι κάνει ο καθοδηγούμενος και το πώς το κάνει.
- Την ικανότητά του να είναι καλός και έμπιστος ακροατής για τα ζητήματα που ανησυχούν τον καθοδηγούμενο στο κομμάτι πάνω στο οποίο εργάζεται.
- Φιλική και αμερόληπτη καθοδήγηση.
- Μια ευκαιρία για τη δοκιμή ιδεών.
- Την προσωπική του εμπειρία όσον αφορά στις επιτυχίες και αποτυχίες και τη διάθεση να τη μοιραστεί με ειλικρίνεια.
- Βοηθά στη λήψη αποφάσεων, προτείνοντας εναλλακτικές με βάση τη δική του εμπειρία.
- Ειλικρινείς και εποικοδομητικές παρατηρήσεις.
- Υποστηρίζει και ενθαρρύνει.

Οι μέντορες δεν

- παρέχουν επαγγελματικής ή νομικής φύσεως συμβουλές
- κάνουν υποδείξεις, δεν προσφέρουν κατάρτιση
- κάνουν coaching (αν και η διαχωριστική γραμμή μεταξύ του mentoring και του coaching είναι κάπως πιο δυσδιάκριτη)
- είναι θεραπευτές
- συμμετέχουν άμεσα στην επίλυση των προβλημάτων του καθοδηγούμενου
- παροτρύνουν τον καθοδηγούμενο στο να πιστεύει ότι ο μέντορας μπορεί να λύσει όλα τα προβλήματά του
- λαμβάνουν αποφάσεις για τον καθοδηγούμενο
- αναλαμβάνουν την ευθύνη για την επιτυχία του έργου που επιτελεί ο καθοδηγούμενος.

Τι είναι αυτό που κάνει ένας μέντορας;

- Ακούει, προκειμένου να κατανοήσει.
- Υποβάλλει διευκρινιστικές ερωτήσεις: το κατάλαβα σωστά;
- Υποβάλλει ερωτήσεις σχετικά με τις εναλλακτικές επιλογές:
- πώς αλλιώς θα μπορούσε να γίνει;
- τι θα γινόταν αν...;
- τι άλλο θα μπορούσε να γίνει;
- Αποσαφηνίζει το τι είναι αυτό που θέλει να κάνει ο καθοδηγούμενος.
- Διαπραγματεύεται με τον καθοδηγούμενο για το τι πρέπει ο ίδιος ο μέντορας να κάνει στη συνέχεια και το κάνει!

Οι μέντορες ασκούν έλξη, όχι πίεση

Έλκω

- Ακούω για να καταλάβω
- Θέτω ερωτήματα
- Αναδιατυπώνω και συνοψίζω
- Προτείνω εναλλακτικές
- Κάνω παρατηρήσεις
- Δίνω κατευθυντήριες οδηγίες

Ωθώ

- Παρέχω συμβουλές
- Διδάσκω
- Επιβάλλω

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2 - Υπόδειγμα ανάλυσης αναγκών

Το παρακάτω υπόδειγμα ανάλυσης αναγκών χρησιμεύει για τον εντοπισμό των αναγκών στις υπό καθοδήγηση πόλεις και την αντιστοίχιση με πληροφορίες πλαισίου που παρέχονται από τις ενώσεις της εν λόγω πόλης.

Καθοδηγούμενοι: Ανάλυση αναγκών, τοπικό και εθνικό πλαίσιο	
Ποια πρόκληση/πρόβλημα/ποιες ανάγκες της πόλης σας στον τομέα των πολιτικών ένταξης επιθυμείτε να αντιμετωπίσετε μέσω του προγράμματος; (παρακαλείσθε να είστε όσο το δυνατόν πιο συγκεκριμένοι)	
Εκτός από τον θεματικό προσανατολισμό του προγράμματος, υφίστανται διατομεακά θέματα (π.χ. επικοινωνία, αξιολόγηση, συμμετοχή κ.λπ.) τα οποία θα θέλατε να θίξετε;	
Για ποιο λόγο θα θέλατε να εξετάσετε την ανάγκη που εντοπίσατε παραπάνω (π.χ. στοιχεία που παρέχονται από μετανάστες, από τον ευρύτερο πληθυσμό, από ερευνητές ή δημοτικούς υπαλλήλους όσον αφορά τα κενά ή τις τρέχουσες πολιτικές που δεν λειτουργούν κ.λπ.)	
Τι πιστεύετε ότι θα μπορούσατε να διδασθείτε από άλλες πόλεις για να αντιμετωπίσετε αυτήν την πρόκληση;	
Τι αντίκτυπο/αποτέλεσμα θα θέλατε να δείτε στην πόλη (ή την περιοχή σας) ως επακόλουθο μιας διαδικασίας καθοδήγησης για την αντιμετώπιση των προκλήσεων που προσδιορίστηκαν παραπάνω;	
Ποιοι είναι οι καίριοι εκτός του τμήματός σας συντελεστές με τους οποίους πρέπει να εργαστείτε για να αντιμετωπίσετε την πρόκληση που έχετε υπογραμμίσει; Για παράδειγμα: άλλα τμήματα του δημοτικού συμβουλίου, άλλα επίπεδα διακυβέρνησης, ιδιωτικοί φορείς, κοινωνία των πολιτών, ομάδες μεταναστών.	
Υπάρχουν προκλήσεις όσον αφορά στη συνεργασία με τους εν λόγω φορείς ; Χρειάζονται κάποιες σχέσεις ενδυνάμωσης;	
Ποιους υφιστάμενους πόρους/πλεονεκτήματα μπορείτε να αξιοποιήσετε για να αντιμετωπίσετε τη συγκεκριμένη πρόκληση;	
Ποια είναι τα μεγαλύτερα εμπόδια για την πόλη σας στην αντιμετώπιση της συγκεκριμένης πρόκλησης; (π.χ. χρηματοδότηση, γνώση, πολιτική δέσμευση, συνεργασία κ.ο.κ.)	
Ποιοι είναι οι άνθρωποι που θα πρέπει να συμμετάσχουν α) στη δημιουργία και β) στην έγκριση του σχεδίου δράσης που εκπονήθηκε μέσω του προγράμματος IncluCities προκειμένου να εφαρμοστεί με επιτυχία;	
Με ποιον άλλο εκτός από τη μάθηση τρόπο πιστεύετε ότι η διαδικασία καθοδήγησης μπορεί να είναι επωφελής για το έργο σας; Θα θέλατε, για παράδειγμα, να προβάλετε το προφίλ του έργου σε τοπικό επίπεδο ή να λάβετε κάποια πολιτική δέσμευση για το έργο;	

Το τοπικό πλαίσιο

Πώς εξελίχθηκε η μετανάστευση στην πόλη σας κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών; Ποιες ήταν οι βασικές τάσεις και ποια τα ζητήματα;

Τρέχον τοπικό πλαίσιο για τη μετανάστευση

- Αριθμός κατοίκων στην πόλη σας
- Αριθμός ατόμων που προέρχονται από οικογένειες μεταναστών / γεννημένοι στο εξωτερικό / αλλοδαποί στην πόλη σας
- Κύριες εθνικότητες και κοινωνικές ομάδες (π.χ. πρόσφυγες, αιτούντες άσυλο, οικονομικοί μετανάστες,...) στην πόλη

Ποιο είναι κατά προσέγγιση το μέγεθος του **δημοτικού ετήσιου προϋπολογισμού** στην πόλη σας; Και ποιο (αν γνωρίζετε) είναι το ποσοστό αυτού (ή το πραγματικό ποσό) το οποίο προορίζεται για την εργασία ένταξης και τις υπηρεσίες μεταναστών/προσφύγων;

Ποιες είναι οι καίριες πολιτικές εξελίξεις, θεσμοί και πρωτοβουλίες στην πόλη σας που σχετίζονται με το συγκεκριμένο θέμα που προσδιορίζεται παραπάνω, π.χ.

- Κύριο περιεχόμενο της έννοιας/των στρατηγικών ένταξης στην πόλη σας, κατά περίπτωση
- Συναφείς τομεακές πολιτικές
- Χρηματοδοτούμενοι ή υποστηριζόμενοι από τον δήμο φορείς
- Σημαντικά δίκτυα ή οργανισμοί ΜΚΟ
- Επίσημες σχέσεις μεταξύ ΜΚΟ πόλης και μεταναστών (π.χ. συμβουλευτικό σώμα, ΜΚΟ μεταναστών ως πάροχοι υπηρεσιών...)
- Βασικές ομάδες μεταναστών

Υφίστανται άλλοι σημαντικοί παράγοντες για την πόλη σας; Υπάρχουν συγκεκριμένα ζητήματα, ευαισθησίες ή ανησυχίες σε τοπικό επίπεδο που σχετίζονται με τη μετανάστευση και ενδέχεται να αφορούν αυτό το πρόγραμμα ανταλλαγής γνώσεων;

Π.χ.

- Ευαισθησία πάνω στην εργασία της πόλης με πληθυσμιακές ομάδες μεταναστών
- Στάση των πολιτών
- Ανταγωνισμός μεταξύ φορέων που ενδέχεται να υπονομεύσει τη συνεργασία
- Ζητήματα χρηματοδότησης και προϋπολογισμού
- Εξουσίες της τοπικής διοίκησης
- Νομοθεσία που έχει αντίκτυπο στο έργο σας, επί του παρόντος ή μελλοντικά
- Άλλο (διευκρινίστε)

Εθνικό/περιφερειακό πλαίσιο και ρόλος των ενώσεων πόλεων

<p>Σε ποιο βαθμό το πολιτικό και μεταναστευτικό πλαίσιο της καθοδηγούμενης πόλης είναι χαρακτηριστικό για τις πόλεις που εκπροσωπείτε; Κατά πόσον αποκλίνει από αυτό άλλων πόλεων; (συλλογιστείτε το από την άποψη της αναπαραγωγής των αποτελεσμάτων της μάθησης με άλλα μέλη, περιγράψτε ομοιότητες και διαφορές)</p>	
<p>Ποια είναι η σχέση της ένωσης της πόλης σας (επίσημες αρμοδιότητες, επίσημες και ανεπίσημες σχέσεις) με τις περιφερειακές και εθνικές αρχές στον τομέα της πολιτικής; (π.χ. συμμετοχή σε επίσημο μηχανισμό διαβουλεύσεων κ.λπ.)</p>	
<p>Στον συγκεκριμένο πολιτικό τομέα, σε ποιο βαθμό οι εθνικές (και, κατά περίπτωση, οι περιφερειακές) αρχές παρέχουν ένα υποστηρικτικό πολιτικό πλαίσιο στις τοπικές αρχές (π.χ. μέσω διαβουλεύσεων, συντονισμού, ανταλλαγής πληροφοριών, ανάπτυξης ικανοτήτων, χρηματοδότησης κ.λπ.);</p>	
<p>Στον συγκεκριμένο πολιτικό τομέα, σε ποιο βαθμό μοιράζονται οι τοπικές και οι εθνικές (και, κατά περίπτωση, οι περιφερειακές) αρχές τους ίδιους πολιτικούς στόχους;</p>	
<p>Υφίστανται άλλοι σημαντικοί παράγοντες σε περιφερειακό/εθνικό επίπεδο; Υπάρχουν συγκεκριμένα ζητήματα, ευαισθησίες ή ανησυχίες σε τοπικό επίπεδο που σχετίζονται με τη μετανάστευση και ενδέχεται να αφορούν τη διαδικασία καθοδήγησης; Π.χ.</p> <ul style="list-style-type: none">• Ευαισθησία πάνω στην εργασία της πόλης με πληθυσμιακές ομάδες μεταναστών• Στάση των πολιτών• Ανταγωνισμός μεταξύ φορέων που ενδέχεται να υπονομεύσει τη συνεργασία• Ζητήματα χρηματοδότησης και προϋπολογισμού• Εξουσίες της τοπικής διοίκησης• Νομοθεσία που έχει αντίκτυπο στο έργο σας, επί του παρόντος ή μελλοντικά• Άλλο (διευκρινίστε)	
<p>Ποιες είναι οι κύριες δράσεις της ένωσης της πόλης σας για την προώθηση της αμοιβαίας μάθησης μεταξύ των πόλεων-μελών εντός της συγκεκριμένης γεωγραφικής περιοχής και, κατά περίπτωση, εκτός αυτής;</p>	

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3 - Πλεονεκτήματα και αποκτηθείσα εμπειρία των πόλεων-καθοδηγητών και το τοπικό και εθνικό τους πλαίσιο

Το παρακάτω πρότυπο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον προσδιορισμό των τομέων στους οποίους μια πόλη-καθοδηγητής μπορεί να παράσχει υποστήριξη

Μέντορες: Πλεονεκτήματα και αποκτηθείσα εμπειρία και το τοπικό και εθνικό τους πλαίσιο	
Σε ποιους πολιτικούς τομείς θεωρείτε ότι η πόλη σας διαθέτει ιδιαίτερα μεγάλη εμπειρία;	
Ποια συναφή έργα και πολιτικές θα ήταν κατά τη γνώμη σας δυνατό να χαρακτηριστούν «ορθές πρακτικές» που μπορούν και αξίζει τον κόπο να επαναληφθούν και σε άλλες πόλεις; (εξηγήστε γιατί)	
Ποιοι άλλοι παράγοντες εκτός του τμήματός σας (π.χ. οργανώσεις μεταναστών, οργανώσεις εργοδοτών, συνδικαλιστικές οργανώσεις) θα μπορούσαν να βοηθήσουν έτσι ώστε η πόλη σας να αναλάβει ρόλο καθοδηγητή για τα θέματα που μνημονεύονται παραπάνω;	

Το τοπικό πλαίσιο	
Πώς εξελίχθηκε η μετανάστευση στην πόλη σας κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών; Ποιες ήταν οι βασικές τάσεις και ποια τα ζητήματα;	
Τρέχον τοπικό πλαίσιο για τη μετανάστευση <ul style="list-style-type: none"> • Αριθμός κατοίκων στην πόλη σας • Αριθμός ατόμων που προέρχονται από οικογένειες μεταναστών / γεννημένοι στο εξωτερικό / αλλοδαποί στην πόλη σας • Κύριες εθνικότητες και κοινωνικές ομάδες (π.χ. πρόσφυγες, αιτούντες άσυλο, οικονομικοί μετανάστες,...) στην πόλη 	
Ποιο είναι το κατά προσέγγιση μέγεθος του ετήσιου δημοτικού προϋπολογισμού στην πόλη σας; Και ποιο (αν γνωρίζετε) είναι το ποσοστό αυτού (ή το πραγματικό ποσό) το οποίο προορίζεται για την εργασία ένταξης και τις υπηρεσίες μεταναστών/προσφύγων;	
Ποιες είναι οι καίριες πολιτικές εξελίξεις, θεσμοί και πρωτοβουλίες στην πόλη σας που σχετίζονται με το συγκεκριμένο θέμα που προσδιορίζεται παραπάνω, π.χ. <ul style="list-style-type: none"> • Κύριο περιεχόμενο της έννοιας/των στρατηγικών ένταξης στην πόλη σας, κατά περίπτωση • Συναφείς τομεακές πολιτικές • Χρηματοδοτούμενοι ή υποστηριζόμενοι από τον δήμο φορείς • Σημαντικά δίκτυα ή οργανισμοί ΜΚΟ • Επίσημες σχέσεις μεταξύ ΜΚΟ πόλης και μεταναστών (π.χ. συμβουλευτικό σώμα, ΜΚΟ μεταναστών ως πάροχοι υπηρεσιών...) • Κύριες ομάδες μεταναστών 	

<p>Υφίστανται άλλοι σημαντικοί παράγοντες για την πόλη σας; Υπάρχουν συγκεκριμένα ζητήματα, ευαισθησίες ή ανησυχίες σε τοπικό επίπεδο που σχετίζονται με τη μετανάστευση και ενδέχεται να αφορούν το πρόγραμμα IncluClities;</p> <p>Π.χ.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ευαισθησία πάνω στην εργασία της πόλης με πληθυσμιακές ομάδες μεταναστών • Στάση των πολιτών • Ανταγωνισμός μεταξύ φορέων που ενδέχεται να υπονομεύσει τη συνεργασία • Ζητήματα χρηματοδότησης και προϋπολογισμού • Εξουσίες της τοπικής διοίκησης • Νομοθεσία που έχει αντίκτυπο στο έργο σας, επί του παρόντος ή μελλοντικά • Άλλο (διευκρινίστε) 	
--	--

Εθνικό/περιφερειακό πλαίσιο και ρόλος των ενώσεων πόλεων

<p>Σε ποιο βαθμό το πολιτικό και μεταναστευτικό πλαίσιο της πόλης-μέλους σας είναι χαρακτηριστικό για τις πόλεις που εκπροσωπείτε; Κατά πόσον αποκλίνει από αυτό άλλων πόλεων; (συλλογιστείτε το από την άποψη της αναπαραγωγής των αποτελεσμάτων της μάθησης με άλλα μέλη, περιγράψτε ομοιότητες και διαφορές)</p>	
<p>Ποια είναι η σχέση της ένωσης της πόλης σας (επίσημες αρμοδιότητες, επίσημες και ανεπίσημες σχέσεις) με τις περιφερειακές και εθνικές αρχές στον πολιτικό τομέα; (π.χ. συμμετοχή σε επίσημο μηχανισμό διαβουλεύσεων κ.λπ.)</p>	
<p>Στον συγκεκριμένο πολιτικό τομέα, σε ποιο βαθμό οι εθνικές (και, κατά περίπτωση, οι περιφερειακές) αρχές παρέχουν ένα υποστηρικτικό πολιτικό πλαίσιο στις τοπικές αρχές (π.χ. μέσω διαβουλεύσεων, συντονισμού, ανταλλαγής πληροφοριών, ανάπτυξης ικανοτήτων, χρηματοδότησης κ.λπ.);</p>	
<p>Στον συγκεκριμένο πολιτικό τομέα, σε ποιο βαθμό μοιράζονται οι τοπικές και οι εθνικές (και, κατά περίπτωση, οι περιφερειακές) αρχές τους ίδιους πολιτικούς στόχους;</p>	
<p>Υφίστανται άλλοι σημαντικοί παράγοντες σε περιφερειακό/εθνικό επίπεδο; Υπάρχουν συγκεκριμένα ζητήματα, ευαισθησίες ή ανησυχίες σε εθνικό/τοπικό επίπεδο που σχετίζονται με τη μετανάστευση και ενδέχεται να αφορούν το πρόγραμμα IncluClities;</p> <p>Π.χ.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ευαισθησία πάνω στην εργασία της πόλης με πληθυσμιακές ομάδες μεταναστών • Στάση των πολιτών • Ανταγωνισμός μεταξύ φορέων που ενδέχεται να υπονομεύσει τη συνεργασία • Ζητήματα χρηματοδότησης και προϋπολογισμού • Εξουσίες της τοπικής διοίκησης • Νομοθεσία που έχει αντίκτυπο στο έργο σας, επί του παρόντος ή μελλοντικά • Άλλο (διευκρινίστε) 	
<p>Ποιες είναι οι κύριες δράσεις της ένωσης της πόλης σας για την προώθηση της αμοιβαίας μάθησης μεταξύ των πόλεων-μελών εντός της συγκεκριμένης γεωγραφικής περιοχής και, κατά περίπτωση, εκτός αυτής;</p>	

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4 - Ανάλυση ορθών πρακτικών

Η παρουσίαση των ορθών πρακτικών από τις πόλεις ενδέχεται να συνιστά ένα χρήσιμο εργαλείο μάθησης. Ορθή πρακτική ορίζεται ως η πρωτοβουλία (πολιτική πρωτοβουλία, έργο, υπηρεσία, δραστηριότητα), η οποία στέφθηκε με επιτυχία σε έναν τόπο και μπορεί δυνητικά να αναπαραχθεί σε έναν άλλο τόπο. Το παρακάτω πρότυπο μπορεί να σας βοηθήσει να διασφαλίσετε ότι οι βασικές πτυχές και το συνολικό πλαίσιο γίνονται κατανοητά από ομοτίμους εκτός του δικού σας τομέα.

Όνομασία/Τίτλος ορθής πρακτικής	
Πού λαμβάνει χώρα; <ul style="list-style-type: none"> • Πόλη/γεωγραφική περιοχή 	
Υπεύθυνοι φορείς <ul style="list-style-type: none"> • Ποιος ηγείται της πρακτικής; 	
Πλαίσιο και σκεπτικό <ul style="list-style-type: none"> • Για ποιο λόγο εφαρμόστηκε η πρακτική - ποια ήταν η πρόκληση που έπρεπε να αντιμετωπιστεί; • Ποιους είχε στόχο να ωφελήσει η πρακτική (πληθυσμός-στόχος); • Τι ήλπιζε να πετύχει; 	
Περιγραφή <ul style="list-style-type: none"> • Πότε ξεκίνησε η πρακτική; • Τι ήταν αυτό που προϋπήρχε το οποίο συνέβαλε στην επιτυχία της πρακτικής (προϋποθέσεις επιτυχίας); • Ποιες ήταν οι κύριες δραστηριότητες; • Ποιοι ήταν οι απαραίτητοι συντελεστές του έργου; (βασικοί φορείς και συνεργάτες) 	
Απαιτούμενοι πόροι (εισροές) <ul style="list-style-type: none"> • Ποιοι ήταν οι απαιτούμενοι πόροι για να πραγματοποιηθεί αυτό: χρηματοδότηση, προσωπικό, εθελοντές, συνεργάτες κ.λπ. 	
Αποτέλεσμα (αποτελέσματα, οφέλη) <ul style="list-style-type: none"> • Ποιος ωφελήθηκε, με ποιο τρόπο; • Ποια ήταν η απτή αλλαγή που πραγματοποιήθηκε για την ομάδα-στόχο της; • Πραγματοποιήθηκε αξιολόγηση/παρακολούθηση (αν ναι, ποια ήταν τα αποτελέσματα); 	
Παράγοντες επιτυχίας <ul style="list-style-type: none"> • Τι είναι αυτό που πρέπει να προϋπάρχει για να εφαρμοστεί η πρακτική με επιτυχία (προϋποθέσεις επιτυχίας); • Τι ήταν αυτό που λειτούργησε καλύτερα/είχε μεγαλύτερη επιτυχία; 	
Κίνδυνοι και προκλήσεις <ul style="list-style-type: none"> • Ποιες ήταν οι σημαντικότερες προκλήσεις και πώς καταφέρατε να τις υπερβείτε; • Ποιοι είναι οι μεγαλύτεροι παράγοντες κινδύνου για μια τέτοια πρακτική; 	
Μεταβιβασιμότητα <ul style="list-style-type: none"> • Τι πρέπει να συμβαίνει έτσι ώστε η πρακτική αυτή να μπορεί να εφαρμοστεί σε άλλη πόλη; (προϋποθέσεις επιτυχίας) • Ποια είναι τα βασικά «ναι» και «όχι» για τις πόλεις που επιθυμούν να εφαρμόσουν μια παρόμοια πρακτική; 	
Επικοινωνία (Υπεύθυνος επικοινωνίας και ιδιότητα)	
Περαιτέρω πληροφορίες <ul style="list-style-type: none"> • Ιστότοποι, αναφορές, ενδιαφέρουσες πληροφορίες, βίντεο κ.λπ. 	

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5 - Δημιουργία τοπικού δικτύου υποστήριξης

Ένα τοπικό δίκτυο υποστήριξης απαρτίζεται από τους κυριότερους για την επιτυχή αντιμετώπιση των προκλήσεων που υπογραμμίζονται μέσω του προγράμματος καθοδήγησης φορείς-συμμετέχοντες. *Εμπνευσμένο από το μοντέλο της Τοπικής Ομάδας Υποστήριξης που αναπτύχθηκε στο πρόγραμμα URBACT, το δίκτυο αυτό θα διαδραματίσει καίριο ρόλο στην ανάπτυξη ενός σχεδίου δράσης, καθώς και στην παρακολούθηση της προόδου ως προς την εφαρμογή του.*

Ποιοι πρέπει να είναι οι συμμετέχοντες στο Τοπικό Δίκτυο Υποστήριξης;

Με μέγιστη συμμετοχή δέκα ατόμων για τη διασφάλιση μιας πραγματικής αλληλεπίδρασης και δέσμευσης, το Τοπικό Δίκτυο Υποστήριξης (ΤΔΥ) θα πρέπει να περιλαμβάνει τους κύριους ενδιαφερόμενους φορείς, αυτούς που επιδεικνύουν ιδιαίτερη προσοχή στο πρόβλημα ή τα πολιτικά ζητήματα που σκοπεύει να αντιμετωπίσει η υπό καθοδήγηση πόλη. Δεν χρειάζεται να αναπαραχθούν οι υφιστάμενες συμβουλευτικές δομές ή οι ομάδες εστιασμένης συζήτησης· η άτυπη αυτή ομάδα συγκροτείται ειδικά για να συμβουλευτεί και να υποστηρίξει τον δήμο στην υλοποίηση του σχεδίου δράσης.

Τα μέλη του ΤΔΥ μπορεί να είναι παράγοντες που συμμετέχουν στη συνήθη διαδικασία λήψης αποφάσεων του δήμου ή φορείς που κατά κανόνα βρίσκονται εκτός αυτής. Ιδανικά, ωστόσο, θα πρέπει να έχουν τουλάχιστον κάποιο βαθμό εμπειρίας στη συνεργασία με τις δημοτικές αρχές, σε προγενέστερα έργα ή στο πλαίσιο λήψης δημοτικής υποστήριξης. Θα μπορούσαν, για παράδειγμα, να είναι εκπρόσωποι

- ενώσεων κατοίκων ή κοινοτήτων (κοινοτήτων μεταναστών και μη)
- ΜΚΟ και άλλων φορέων της κοινωνίας των πολιτών (συμπεριλαμβανομένου του ιδιωτικού τομέα) που ασχολούνται με θέματα ένταξης
- δημοσίων φορέων που ασχολούνται με τον εν λόγω τομέα σε τοπικό επίπεδο, συμπεριλαμβανομένων των βασικών στελεχών του συμβουλίου.

Ποιος πρέπει να είναι ο ρόλος τους;

- Να συμβάλουν στον εντοπισμό του τι μπορεί να προσφέρει η πόλη στο έργο από άποψη ορθών πρακτικών, υφιστάμενων εργαλείων, επιτόπιων επισκέψεων, πολιτικών και άλλου είδους εμπειρίας.
- Να συμβάλλουν στη διάδοση των αποτελεσμάτων του προγράμματος σε ένα ευρύτερο τοπικό κοινό και να διασφαλίζουν ότι οι τελικοί παραλήπτες έχουν λόγο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- Να συμμετέχουν στις ανταλλαγές απόψεων.
- Να παρέχουν βοήθεια όσον αφορά στην προετοιμασία των επισκέψεων καθοδήγησης.
- Να παρέχουν βοήθεια στην πόλη, σε συνεργασία με τον καθοδηγητή της, να επεξεργαστεί το σχέδιο δράσης της.

Ποια θα πρέπει να είναι η διάρκειά του;

- Το ΤΔΥ θα πρέπει να αποτελεί μία κατά το μέτρο του δυνατού απλοποιημένη διάρθρωση, που δεν θα συνεπάγεται κόστος, παρά μόνο για τον χώρο, την εστίαση και, ενδεχομένως, τα έξοδα παραστάσεων. Μια διάρθρωση που να μπορεί εύκολα να επανενεργοποιηθεί και να καλωσορίσει καινούρια μέλη. Ιδανικά, θα πρέπει να διαρκέσει αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα προκειμένου να αρχίσουν να διαφαίνονται τα αποτελέσματα της εφαρμογής του σχεδίου δράσης της πόλης.

Επικοινωνώντας με ανθρώπους και δομές εκτός του συμβουλίου, το ΤΔΥ μπορεί να συμβάλει

- επιδεικνύοντας ότι η διαδικασία λήψης αποφάσεων πραγματοποιείται με απόλυτη διαφάνεια και περιλαμβάνει διαφορετικές φωνές
- επιβεβαιώνοντας τη συμμετοχή και το έργο των συμμετεχόντων από πλευράς του δημοτικού συμβουλίου
- προσελκύνοντας την προσοχή των διοικήσεων των ταμείων από τα οποία το έργο θα τύχει χρηματοδότησης
- δίνοντας το καλό παράδειγμα σε άλλες πόλεις που εργάζονται πάνω σε συναφή θέματα
- κερδίζοντας το ενδιαφέρον και την εμπιστοσύνη των κατοίκων.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 6 - Υπόδειγμα σχεδιασμού δράσης

Σχήμα καθοδήγησης (τίτλος): Καθοδηγούμενος: Μέντορας: Ημερομηνία/Έκδοση:					
1. ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ (Τι είναι αυτό που θα κάνετε για να καλύψετε τις ανάγκες που εντοπίστηκαν)	2. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (Ποια είναι τα αναμενόμενα για την καθεμία από αυτές τις ενέργειες αποτελέσματα)	3.ΧΡΟΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ (Πότε θα λάβουν χώρα οι ενέργειες αυτές;)	4. ΠΟΙΟΣ ΗΓΕΙΤΑΙ; (της κάθε ενέργειας)	5. ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ (προσωπικό, συνεργάτες, χρηματοδότηση που θα χρησιμοποιήσετε)	6. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ (Τι είναι αυτό που θα δείξει ότι είχαμε επιτυχία;)
1.					
2.					
3.					

includities

 MigrationWork CIC
working with change

Εταίροι του IncluCities




INCLUCITIES
CCRE-CEMR

Συμβούλιο Ευρωπαϊκών Δήμων και Περιφερειών

1 Square de Meeûs

B - 1000 Βρυξέλλες

 @IncluditiesEU

 @IncluCitiesCEMR

www.includities.eu