

includities

# Il mentoring tra città: Una guida metodologica

**A cura di**  
**MigrationWork CIC**

Novembre 2022



Local & Regional  
Europe



Co-funded by  
the European Union

## CCRE

Il Consiglio dei Comuni e delle Regioni d'Europa (CCRE) è la più antica e ampia associazione europea di governi locali e regionali. È l'unica organizzazione che riunisce le associazioni nazionali dei governi locali e regionali di 41 Paesi europei e che rappresenta, attraverso di esse, tutti i livelli territoriali - locale, intermedio e regionale.

## INCLUCITIES

Il progetto IncluCities (2020-2023) ha l'obiettivo di migliorare l'integrazione dei cittadini di Paesi terzi nelle città di medie dimensioni attraverso un sistema di cooperazione tra città. Otto comuni, con diversi gradi di esperienza in materia di integrazione, e le loro associazioni nazionali di governo locale e regionale partecipano al progetto, guidato dal CCRE e finanziato dal Fondo Asilo, Migrazione e Integrazione (FAMI) dell'Unione Europea.

## MigrationWork

MigrationWork è una società di consulenza senza scopo di lucro che aiuta le comunità, gli operatori e i decisori politici ad affrontare le migrazioni con modalità orientate verso l'integrazione. MW ha maturato una lunga esperienza nell'organizzazione dell'apprendimento reciproco tra gli operatori locali attraverso l'Europa.

Il CCRE desidera ringraziare gli autori del manuale metodologico: Dirk Gebhardt e Sue Lukes di MigrationWork.

Il progetto IncluCities è finanziato dalla Commissione Europea, DG Migrazione e affari interni, attraverso il Fondo Asilo, Migrazione e Integrazione. La responsabilità delle idee o delle opinioni espresse in questa pubblicazione è degli autori.

<b>1. INTRODUZIONE</b>	<b>4</b>
<b>2. GLI ATTORI E IL LORO RUOLO IN INCLUCITIES</b>	<b>6</b>
Le città mentee	6
La città mentore	6
Le associazioni cittadine	6
Il gruppo di supporto locale	6
I facilitatori	6
<b>3. DEFINIRE UN TERRENO COMUNE PER IL PROGRAMMA DI MENTORING</b>	<b>7</b>
I criteri di riferimento di IncluCities	7
Perché definire un terreno comune?	9
<b>4. PREPARARE IL PROCESSO DI MENTORING</b>	<b>10</b>
Analisi dei bisogni	10
Documentare i punti di forza e le esperienze della città mentore	10
Abbinare mentore e mentee	11
Formazione al mentoring	11
Affinare l'analisi dei bisogni e definire l'ambito del processo di mentoring	11
Coinvolgimento degli stakeholder e creazione di un gruppo di supporto locale	11
Garantire l'impegno politico	12
<b>5. IL PROCESSO DI MENTORING</b>	<b>13</b>
1a visita - città mentee: predisposizione	14
2a visita - città mentore: ispirazione	15
3a visita - città mentee: consolidamento del piano d'azione	15
Dopo le visite di mentoring	15
<b>6. POSSIBILI ADATTAMENTI DEL PROCESSO DI MENTORING</b>	<b>16</b>
<b>ALLEGATI</b>	<b>17</b>
ALLEGATO 1 - Il mentoring: alcuni punti chiave	17
ALLEGATO 2 - Modello di analisi dei bisogni	18
ALLEGATO 3 - I punti di forza e le esperienze delle città mentori e il loro contesto locale e nazionale	21
ALLEGATO 4 - Analisi delle buone pratiche	23
ALLEGATO 5 - Creazione di una rete di supporto locale	24
ALLEGATO 6 - Modello di piano d'azione	25

# Introduzione

Il progetto IncluCities si è basato sul mentoring tra città e associazioni cittadine con diversi gradi di esperienza come strumento per il trasferimento di conoscenze. Il progetto può essere considerato un progetto pilota per esplorare il potenziale di questo strumento nell'apprendimento reciproco all'interno delle associazioni e delle reti cittadine.

Il mentoring è un metodo efficace per fornire un supporto personalizzato e informale a studenti, persone in cerca di lavoro, giovani imprenditori o migranti. Il mentoring è stato utilizzato anche nel **supporto tra pari** del personale che lavora per le amministrazioni cittadine, incarnando l'idea della **solidarietà intercomunale**, del **networking cittadino** e dell'**apprendimento reciproco** tra le città.

Generalmente, il mentoring si basa sul fatto che il **mentore** abbia un'esperienza notevolmente superiore a quella del mentee, la persona a cui fa da mentore. Tuttavia, questo non è fondamentale: i partecipanti tendono infatti a scoprire che entrambe le parti hanno qualcosa da imparare e da condividere. Un mentore deve avere la capacità di **permettere al mentee di crescere**, e infondere in lui la **fiducia necessaria** affinché possa parlare liberamente ed esplorare le sue idee. Questa fiducia si ottiene in parte perché il mentore **non ha un rapporto formale** con il mentee, quindi ciò che accade nel processo è **riservato** e non rientra in nessuna struttura di gestione o di reporting ("off-line"). La fiducia può anche essere ispirata dalla carriera o dall'**esperienza** del mentore nel settore di riferimento.

Nel progetto IncluCities, il mentoring è stato usato come strumento di supporto reciproco tra le città per sviluppare **soluzioni specifiche alle sfide politiche** e **favorire cambiamenti** nelle pratiche locali. Le **associazioni cittadine** svolgono un ruolo di tutor nel programma di mentoring. Possono portare i risultati del processo di mentoring letteralmente al livello successivo, per esempio segnalando le problematiche di coordinamento multi-livello che vengono identificate. Sono inoltre coinvolte nella sperimentazione e nella promozione di un'applicazione più ampia del mentoring come strumento standard tra i loro membri o tra le reti cittadine.

Tema	Mentee	Mentore
Costruire una città per tutti	Capaci e l'Associazione Italiana per il Consiglio dei Comuni e delle Regioni d'Europa (AICCRE) - Italia	Mechelen e la Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten (VVSG) - Belgio
Condurre una valutazione strategica delle esigenze dei residenti migranti e sviluppare un approccio adeguato, sensibile al genere	Saint-Jean-de-la-Ruelle e l'Association Française du Conseil des Communes et Régions d'Europe (AFCCRE) - Francia	Bruxelles e l'Association Ville et Communes de Bruxelles - Vereniging Stad & Gemeenten Van Brussel (BRULOCALIS) - Belgio
Costruire città inclusive con i migranti	Levadia e il Central Union of Municipalities of Greece (KEDE) - Grecia	Fuenlabrada e la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) - Spagna
Favorire le opportunità di apprendimento linguistico formale e informale per i migranti	Jelgava con la Latvijas Pašvaldību savienība (LALRG) - Lettonia	Schaerbeek e l'Association of Municipalities of the Brussels-Capital Region (BRULOCALIS) - Belgio

Questa guida è stata sviluppata originariamente per accompagnare il processo di mentoring tra le associazioni cittadine e i loro membri nel progetto IncluCities, in cui sette associazioni cittadine e otto delle loro città associate hanno formato quattro programmi di mentoring. Partendo da un'analisi dei bisogni, in ogni programma si sono svolte tre visite di mentoring e molti incontri online per aiutare la città mentee a sviluppare un piano d'azione, con l'obiettivo di migliorare le proprie politiche di integrazione.

Come eredità del progetto IncluCities, questa guida è stata aggiornata per diffondere la pratica del mentoring tra pari tra le città e le reti cittadine all'interno e oltre la politica di integrazione, e per sostenere l'uso del mentoring come strumento di trasferimento delle conoscenze e di apprendimento.

La guida presenta gli attori coinvolti nel processo di mentoring e fornisce un orientamento dettagliato sulla definizione del campo di applicazione, l'abbinamento mentore-mentee e lo sviluppo di un piano d'azione in una serie di visite di mentoring.

Tratta anche diverse possibilità di adattamento del processo di mentoring e fornisce, in allegato, ulteriori indicazioni sotto forma di brevi sintesi e modelli per l'analisi dei bisogni e la pianificazione delle azioni.

Ci auguriamo che questa piccola guida possa ispirare e servire da supporto nel processo di apprendimento tra città in istituzioni come reti e associazioni cittadine e in progetti e contesti più informali.

# Gli attori e il loro ruolo in IncluCities

## **Il Consiglio dei Comuni e delle Regioni d'Europa (CCRE)**

ha coordinato IncluCities e strutturato l'attuazione del progetto, con l'obiettivo di contribuire a migliorare le politiche di integrazione tra i suoi membri e testare nuovi strumenti di apprendimento reciproco.

## **Le città mentee**

avevano l'obiettivo di migliorare alcuni aspetti del loro lavoro di integrazione sul tema in questione. In collaborazione con i team di mentori, hanno identificato le modifiche da apportare, quindi pianificato le azioni necessarie, e infine avviato la realizzazione.

## **La città mentore**

ha aiutato la città mentee a pianificare la realizzazione del cambiamento. Lo ha fatto, in parte, mettendo a frutto la propria esperienza, ma anche essendo un buon ascoltatore - permettendo cioè ai colleghi di esplorare le preoccupazioni e sviluppare le idee in modo confidenziale, con un partner fidato ed esterno alla propria autorità. L'attività di mentoring li ha incoraggiati a individuare ciò che andava cambiato, le opzioni a disposizione e gli eventuali rischi, e a muoversi verso la soluzione scelta.

## **Le associazioni cittadine**

hanno fornito supporto collegando ogni programma di mentoring con il suo più ampio contesto regionale o nazionale, per esempio i quadri politici e legislativi stabiliti ad altri livelli di governo. Hanno inoltre aiutato a capire in che misura i problemi delle città mentee sono tipici di altre città.

Viceversa, anche le priorità politiche delle associazioni cittadine sono state influenzate dall'esperienza di mentoring e dalle lacune in materia di supporto che tale esperienza ha permesso di illustrare e identificare.

## **Il gruppo di supporto locale**

ha riunito, in ogni città mentee, gli stakeholder più rilevanti per il raggiungimento del cambiamento previsto. Ha partecipato al processo di mentoring dall'analisi dei bisogni fino alla finalizzazione del piano d'azione. Il gruppo includeva rappresentanti delle associazioni di migranti e di minoranze etniche, insieme ad altri soggetti determinati da ciascun tema: per esempio, rappresentanti delle imprese e dei sindacati, altri gruppi della società civile ed esperti accademici. Quando possibile, il gruppo di supporto locale della città mentore rispecchiava gli stakeholder che sono stati coinvolti presso la città mentee.

## **I facilitatori**

hanno fornito supporto metodologico durante il processo di mentoring, per raggiungere buoni risultati e per consentire ai protagonisti del progetto di concentrarsi sui contenuti del loro scambio. In IncluCities, i facilitatori sono stati messi a disposizione da MigrationWork, una società di consulenza senza scopo di lucro che opera per una gestione positiva delle migrazioni per tutte le persone coinvolte.

# Definire un terreno comune per il programma di mentoring

Uno dei principali vantaggi del mentoring è la sua capacità di adattarsi a specifiche necessità di supporto, nel nostro caso, di comuni che desiderano sviluppare le proprie politiche di integrazione. Tuttavia, generalmente il mentoring e l'apprendimento tra città non consistono nel copiare e incollare soluzioni già applicate altrove, poiché i contesti possono variare notevolmente da città a città e da Paese a Paese, e richiedono quindi un adattamento. Per consentire un effettivo trasferimento delle conoscenze, le parti coinvolte devono essere consapevoli dei loro punti in comune e delle differenze nei relativi quadri istituzionali, nei contesti migratori e nella conoscenza dell'integrazione.

Quando il mentoring si svolge tra i membri di un'associazione cittadina nazionale o regionale, solitamente esiste una solida base comune di condizioni normative, economiche e politiche, e talvolta anche una comprovata esperienza del lavoro precedentemente svolto in questo contesto. Questa configurazione comune si fa tuttavia meno frequente a livello transnazionale, dal momento che i documenti normativi a livello internazionale o europeo sono spesso abbastanza generici e carenti di dettagli tecnici. Esistono comunque alcuni documenti basati sulla collaborazione transnazionale tra città, come la *Carta EUROCITIES per l'integrazione nelle città* e le guide pratiche del *Toolkit per l'uguaglianza* dell'ECCAR, la Coalizione europea delle città contro il razzismo; il *Questionario sulle città interculturali*; il *Modulo formativo* di PLATFORMA su *Localizing the SDGs* o ancora la *Carta europea per la parità tra donne e uomini nella vita locale* del CCRE.

## I criteri di riferimento di IncluCities

I processi di mentoring possono basarsi su tali standard e allo stesso tempo contribuire a svilupparli ulteriormente. In IncluCities, MigrationWork ha sviluppato alcuni criteri di riferimento tematici per le aree coperte dal programma di mentoring, insieme alle città e le associazioni. I criteri di riferimento si basano sul lavoro di esperti e professionisti indipendenti del settore, su rapporti e indagini ufficiali e accademiche, sulla documentazione politica, su case study e su database di buone pratiche.

Per ciascun programma di mentoring, i criteri di riferimento di IncluCities sono stati suddivisi in **fattori chiave**, che corrispondono alle condizioni critiche per il successo. Presi insieme, rappresentano tutti gli elementi che una "città ideale" dovrebbe presentare per avere successo nel campo d'azione interessato. Per ogni fattore chiave viene fornita una **motivazione**, vale a dire una breve sintesi dei motivi per cui questo fattore è davvero "chiave", mentre alcune domande guida aiutano a verificare se il fattore chiave è presente in una città. Alcuni **esempi di buone pratiche** illustrano come altre città hanno raggiunto del tutto o in parte gli standard predefiniti. Infine, il criterio di riferimento identifica anche i **fattori di contesto**, che sono condizioni chiave al di fuori del controllo dell'amministrazione locale, da prendere in considerazione quando si valuta quali sono i fattori chiave su cui la città deve lavorare per raggiungere il criterio, per esempio la legislazione nazionale, i bilanci stabiliti a livello regionale o nazionale e le tendenze migratorie.

## Un esempio di fattore chiave nel criterio di riferimento di IncluCities è l'offerta di opportunità formali e informali per l'apprendimento delle lingue

Fattore chiave	Motivazione	Domande guida, consigli ed esempi
<b>8</b> <b>Sostenere l'apprendimento non formale delle lingue attraverso il volontariato</b>	<p>Il volontariato offre un grande potenziale per l'apprendimento delle lingue. Può rivolgersi ai migranti non raggiungibili o non disponibili per l'apprendimento in classe, e può fornire un supporto altamente personalizzabile.</p> <p>Esistono numerosi contesti in cui il volontariato può sostenere l'apprendimento delle lingue, anche all'interno dei servizi esistenti (per esempio caffetterie drop-in, centri comunitari, club di cucina, supporto sociale nel lavoro con i migranti nei settori dell'istruzione e della salute). I volontari possono assumere ruoli come partner di tandem linguistici e mentori, tutor per piccoli gruppi o assistenti/insegnanti in corsi di lingua formali, e portare l'apprendimento linguistico nel mondo reale.</p> <p>Per sfruttare al meglio questo potenziale, le città possono:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- condurre campagne per il reclutamento di volontari linguistici, anche nell'ambito di iniziative di volontariato più ampie;</li><li>- avviare una rete locale di volontariato linguistico per coordinare le offerte;</li><li>- fornire un servizio di informazione sulle opportunità di apprendimento linguistico non formale (questo può anche essere parte di un servizio più ampio che facilita l'accesso alle opportunità di apprendimento linguistico);</li><li>- fornire formazione ai volontari linguistici in collaborazione con le organizzazioni di volontariato e di apprendimento linguistico;</li><li>- aiutare le organizzazioni a monitorare e migliorare i risultati dell'apprendimento linguistico.</li></ul>	<p><b>Ecco alcune domande che vi aiuteranno a valutare se questo fattore chiave è presente nella vostra città:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• I migranti della vostra città sono a conoscenza delle opportunità di volontariato attraverso le quali possono migliorare le loro competenze linguistiche?</li><li>• Le iniziative di volontariato si stanno impegnando per coinvolgere i migranti?</li><li>• I progetti di volontariato esistenti sono attrattivi per i migranti che vivono nelle vostre città?</li><li>• Avete valutato, insieme alle iniziative di volontariato, come sostenere l'apprendimento delle lingue nell'ambito di queste iniziative?</li></ul> <p><b>Consigli pratici:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Il progetto Erasmus VIME ha sviluppato moduli di formazione per i volontari linguistici e altro materiale di supporto che fornisce una buona base per iniziare a sostenere l'apprendimento delle lingue attraverso il volontariato.</li></ul> <p><b>Esempi di buone pratiche:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nel progetto EIL - European Integration Languages, i partner hanno sperimentato dei "laboratori sociolinguistici" per l'apprendimento delle lingue in contesti informali, come un coro multiculturale o laboratori di cucina. <a href="https://epale.ec.europa.eu/en/blog/eil-european-integration-languages">https://epale.ec.europa.eu/en/blog/eil-european-integration-languages</a></li><li>• Nell'ambito del progetto CAMIM e in collaborazione con alcuni migranti e organizzazioni di migranti, la città di Schaerbeek ha sviluppato una piattaforma di volontariato con diverse opportunità per permettere ai migranti di migliorare le proprie competenze linguistiche in francese.</li></ul>



## Perché definire un terreno comune?

Un criterio di riferimento struttura il programma di mentoring definendone la portata e fornendo uno standard comune a cui le città possono aspirare. Può servire come check-list per le città mentore e mentee per identificare i relativi punti di forza e di debolezza, e aiutarle a definire un obiettivo. Il criterio di riferimento rappresenta un ventaglio di opzioni su quali aspetti della strategia della città (cioè su quali fattori chiave) il processo di mentoring dovrebbe concentrarsi. Può aiutare a definire:

- cosa deve cambiare, quali sono le lacune e i problemi;
- quali sono i punti di forza del lavoro attuale che la città potrebbe usare come base di partenza;
- a quali obiettivi dovrebbe mirare, in quest'area tematica;
- quali azioni pratiche la aiuteranno a raggiungere questi obiettivi.

In definitiva, spetta alle città e alle reti cittadine impegnate nel processo decidere se possa essere utile definire un terreno comune attraverso un criterio di riferimento. Come per tutti gli altri strumenti di orientamento forniti in questa guida e nel suo allegato, le città impegnate nel mentoring devono stabilire quali sono quelli più adatti per la loro situazione e i loro obiettivi e quali invece possono essere tralasciati (si veda anche il capitolo 6 sui possibili adattamenti del processo di mentoring).



**Un criterio di riferimento non deve spaventare! Si tratta di uno standard ideale, basato su buone pratiche provenienti da un'ampia gamma di fonti, ed è improbabile che venga soddisfatto da città esistenti. Tuttavia, identificando i fattori chiave di successo per una determinata area politica, un criterio di riferimento può aiutare a capire meglio quali sono le opzioni a disposizione per migliorare le proprie politiche.**

# Preparare il processo di mentoring

## Analisi dei bisogni

Un processo di mentoring dovrebbe iniziare con **l'identificazione dei bisogni della città mentee attraverso una specifica analisi** (si veda il modello di analisi dei bisogni nell'ALLEGATO 2), condotta idealmente insieme a tutti i principali stakeholder, in particolare i rappresentanti dei migranti. I bisogni sono lacune nelle politiche o nel supporto, o problemi di coordinamento che richiedono nuove politiche o la revisione di quelle esistenti. Una prima bozza di analisi dei bisogni deve essere definita prima di cercare una città mentore, per assicurarsi che quest'ultima sia effettivamente in grado di poter aiutare nelle aree identificate come bisogni.

I bisogni possono essere identificati in settori specifici delle politiche di integrazione (per esempio l'alloggio, l'occupazione ecc.) o in temi trasversali (per esempio la valutazione o la comunicazione sulla migrazione). L'analisi dei bisogni deve spiegare chiaramente il problema o i problemi che la città mentee desidera affrontare, il loro contesto più ampio (per esempio i quadri politici locali, regionali e nazionali) e le risorse di cui la città dispone (personale, budget). Le associazioni cittadine possono fornire informazioni chiave, in particolare sui quadri di governance multi-livello.

Come parte dell'analisi dei bisogni, è anche importante che le città mentee identifichino **gli ostacoli al cambiamento**, per esempio in termini di risorse, problemi di coordinamento o mancanza di leadership politica. Gli attori che saranno coinvolti nel processo di mentoring dovrebbero anche **riflettere in modo critico sulla loro posizione e capacità di agire come agenti di cambiamento** e di implementare le idee che emergono dal processo stesso, in particolare sul grado di sostegno che hanno o potrebbero ottenere dai dirigenti e dai politici. Una volta identificata una città mentore, la bozza di analisi dei bisogni può essere rivista, con l'aiuto del team di mentori, e rappresenta una buona base di partenza per entrambe le città (questo può anche essere incorporato nella formazione descritta di seguito).

## Documentare i punti di forza e le esperienze della città mentore

Per trovare un abbinamento adeguato alla città mentee, le potenziali città mentori dovrebbero documentare i loro specifici punti di forza, le esperienze e le buone pratiche, nonché il più ampio contesto di governance all'interno del quale lavorano, con il supporto di un'associazione cittadina. A tal proposito, un modello è disponibile nell'ALLEGATO 3.

## Abbinare mentore e mentee

In base alle esigenze individuate dalla città mentee, dovrebbe ora essere possibile abbinarla alla città mentore più adatta. Questo abbinamento avverrà in contesti molto diversi e sulla base di informazioni più o meno dettagliate. Se fa parte della preparazione di una richiesta di finanziamento, ci sarà meno tempo rispetto alla creazione di coppie di mentore-mentee basate su un bando all'interno di una rete cittadina. In tutti i casi, è importante identificare criteri chiari per il processo di abbinamento. Oltre a considerare le corrispondenze tra i problemi del mentee e l'esperienza del mentore, è utile anche considerare se entrambe le parti hanno profili demografici, sociali ed economici simili o se operano in contesti di governance multi-livello simili.

## Formazione al mentoring

È altamente raccomandata una sessione di formazione con tutte le parti coinvolte nel processo di mentoring in cui si cerchi di chiarire il ruolo di ciascun partner, il metodo di mentoring e la tempistica del processo. La costruzione della fiducia tra mentore e mentee è al centro del processo di mentoring e la formazione faccia a faccia può essere un primo passo in questo senso.

La formazione può affrontare questioni come:

- Cos'è il mentoring tra città e reti cittadine, e quali benefici può portare?
- Quali sono le responsabilità di ciascun partner nel processo di mentoring?
- Quali sono le fasi principali nel processo di mentoring?
- Quali documenti supportano il processo di mentoring?
- Quali sono le aspettative di tutti i partner coinvolti?

**In IncluCities, due mezze giornate di formazione online hanno fornito un'introduzione al mentoring e l'opportunità per i team di conoscersi, finalizzare il lavoro sui criteri di riferimento tematici e definire l'ambito tematico del loro lavoro.**

## Affinare l'analisi dei bisogni e definire l'ambito del processo di mentoring

La formazione può anche incorporare un primo workshop in cui mentore e mentee possono fornire ulteriori dettagli più focalizzati sul tema di ogni partnership di mentoring, fornendo una migliore comprensione degli obiettivi, delle risorse esistenti, di chi dovrebbe essere coinvolto e di quali sono gli ostacoli al cambiamento, la base per una pianificazione dettagliata del processo. Il coinvolgimento della rete di supporto locale e dell'associazione cittadina fornirà ulteriore profondità all'analisi.

Questo dovrebbe specificare su quali obiettivi della città mentee concentrarsi, e quali aspetti della pratica della città mentore potrebbero essere più utili per realizzare il cambiamento.

## Coinvolgimento degli stakeholder e creazione di un gruppo di supporto locale

Nel programma di mentoring, è importante coinvolgere tutti gli stakeholder per accompagnare l'intero processo, idealmente dall'analisi iniziale dei bisogni al piano d'azione finalizzato. Il gruppo di stakeholder locali dovrebbe sempre includere rappresentanti dei migranti, ma il profilo degli altri partecipanti dipende generalmente dal tema stesso e dalla portata del piano d'azione proposto. La co-progettazione del piano d'azione con gli stakeholder, e la loro inclusione nel processo di mentoring, garantiranno che tutte le prospettive rilevanti siano considerate nella definizione dei problemi e dei modi migliori per affrontarli.

**In IncluCities, la maggior parte delle città mentee ha formato un gruppo di supporto locale che, in alcuni casi, è stato rispecchiato da un gruppo simile nel team mentore. Hanno fornito un contributo fondamentale nel processo di pianificazione dell'azione e hanno partecipato alle visite di mentoring. In alcuni casi, la partecipazione degli stakeholder ha contribuito anche a portare le relazioni tra l'amministrazione comunale e gli stakeholder esterni a un nuovo livello.**

## Garantire l'impegno politico

In una fase iniziale del processo, durante la pianificazione dell'azione e la definizione dei bisogni della città mentee, è importante assicurarsi l'impegno dei leader politici. La leadership politica può cambiare nel corso del progetto, per questo è saggio cercare, per quanto possibile, un certo grado di sostegno trasversale ai partiti.

Questo sostegno dovrà riguardare sia lo sviluppo che l'attuazione del piano d'azione, una volta approvato. Il processo di mentoring può essere una buona opportunità per consolidare l'impegno politico, per esempio organizzando forum e discussioni tra politici della città mentore e della mentee.

**In IncluCities, per esempio, il sindaco di Capaci, Pietro Puccio, ha dato un forte impulso al piano d'azione e lo ha accolto positivamente fin dall'inizio. Questa leadership politica è stata fondamentale per garantire l'interesse, l'impegno e la cooperazione di più attori della città. Inoltre, sono state coinvolte varie reti di supporto locali esistenti per sostenere l'avvio del progetto pilota "Buddy", che Capaci ha deciso di trasferire dalla sua città mentore, Mechelen.**

# 5

## Il processo di mentoring

Si tratta della parte centrale del processo di mentoring, in cui si definiscono le azioni per raggiungere gli obiettivi identificati nell'analisi dei bisogni.

Le visite di mentoring servono a comprendere meglio le sfide e le risorse della città mentee. Tali visite riuniscono l'associazione e la città mentore, l'associazione e la città mentee e la rete di supporto locale degli stakeholder. Le visite alla città mentore possono consentire alla mentee di vedere nel dettaglio come funzionano i processi e i progetti in quella città, e di capire più facilmente cosa potrebbe essere trasferibile e cosa no.

Le visite di mentoring combinano visite in loco con conversazioni con gli stakeholder e discussioni più concettuali all'interno del team di mentoring. Si tratta di missioni esplorative per comprendere le sfide della città mentore o mentee nel suo contesto sociale, urbano e politico attuale, e per trovare le soluzioni migliori per affrontarle.

Ma non si tratta solo di visite esplorative. La visita di un team internazionale può anche aiutare a cambiare l'atteggiamento nei confronti delle sfide evidenziate dalla città mentee, sia all'interno della sua autorità che tra gli stakeholder. Può dare a questi temi una maggiore visibilità, e costruire o consolidare il sostegno politico e sociale. Può incoraggiare gli attori interni ed esterni all'amministrazione della città mentee a formare alleanze per sostenere il cambiamento proposto. Nel lungo termine, potrebbe spingerli a diventare alleati nel processo di attuazione della nuova politica. Inoltre, le visite alla città mentore possono contribuire a valorizzarne il lavoro svolto e fornire opportunità di riflessione.



**Importante: il processo di mentoring può concludersi con un piano d'azione finalizzato, oppure può andare oltre e coprire la fase di attuazione. In quest'ultimo caso, il ruolo del mentoring sarebbe quello di sostenere e aiutare a monitorare l'attuazione delle azioni.**

Si possono pianificare diverse visite di mentoring, ognuna delle quali può rappresentare le diverse fasi del processo di pianificazione e attuazione del cambiamento politico. È opportuno fare una visita sia nella città mentore che in quella mentee. Se è possibile organizzare tre visite, la prima e l'ultima dovrebbero essere organizzate nella città mentee.

**In IncluCities , si sono svolte due visite fisiche di mentoring di 2 giorni, una nella città mentee e una nella città mentore. È stata organizzata anche una terza “visita” nella città mentee, questa volta virtuale, a causa della pandemia.**



**Ogni visita dovrebbe essere pianificata meticolosamente in anticipo, per determinare cosa i visitatori devono vedere e con chi devono parlare.**

Le visite descritte di seguito sono solo i punti salienti del processo di mentoring. Tra una visita e l'altra è necessario collaborare online, per esempio per preparare la parte tecnica delle visite e per lavorare sulle bozze del piano d'azione.

**Di seguito, descriviamo schematicamente una serie di tre visite di mentoring e il modo in cui contribuirebbero all'elaborazione di un piano d'azione.**

## **1a visita**

### **Città mentee: predisposizione**

La prima visita alla città mentee dovrebbe introdurre i mentori al contesto locale e portare ad una prima bozza di azioni derivante dall'interazione con i rappresentanti e gli stakeholder della città mentee.

- Riepilogo a cura della città mentee e dell'associazione sulle questioni chiave dell'analisi dei bisogni, chiarendo le domande a cui rispondere durante la visita;
- Interviste e focus group per identificare le azioni e i potenziali ostacoli, anche con la rete di supporto locale;
- Presentazione di buone pratiche a cura della città mentore;
- Workshop sulla pianificazione dell'azione con il gruppo di stakeholder locali.

L'incontro dovrebbe portare ad un primo elenco di azioni da sviluppare, basandosi sul modello di pianificazione delle azioni (si veda l'ALLEGATO). Dopo l'incontro, la città mentee si concentra sul perfezionamento del suo piano d'azione, insieme al mentore e alla rete di supporto locale. Questa fase prevede anche la consultazione dei servizi municipali competenti e dei partner esterni per aggiungere dettagli, modificare le azioni e ottenere opinioni più ampie sulla fattibilità delle azioni pianificate.

## 2a visita

### Città mentore: ispirazione

- Introduzione al contesto della città mentore - domande chiarificatrici a cui rispondere durante la visita;
- Interviste e focus group per identificare le azioni e i potenziali ostacoli, anche con la rete di supporto locale;
- Visite e presentazione di buone pratiche a cura della città mentore (queste possono essere pre-identificate nel modello di buone pratiche, ALLEGATO 4);
- Workshop sul piano d'azione - revisione del piano d'azione della città mentee in base alla visita della città mentore e alle nuove idee generate.

## 3a visita

### Città mentee: consolidamento del piano d'azione

L'ultima visita alla città mentee dovrebbe servire a chiarire alcuni dettagli finali del piano d'azione e a procedere verso la sua attuazione. Potrebbe includere i seguenti elementi:

- Riepilogo a cura della città mentee e dell'associazione sulle questioni rimanenti da chiarire nel piano d'azione;
- Interviste e focus group per identificare le possibilità, in particolare con gli attori chiave per l'attuazione del piano d'azione;
- Presentazione del piano d'azione finale in presenza di politici e stakeholder locali.

## Dopo le visite di mentoring

Ora la città può iniziare a lavorare per concretizzare il suo piano d'azione, a partire da un processo di approvazione formale all'interno dell'amministrazione comunale. Le città avranno capacità e risorse diverse per attuare il piano d'azione, ma per tutti i partner questa fase di predisposizione è fondamentale per realizzare il cambiamento. Il dialogo regolare con i mentori aiuterà le città a rimanere focalizzate su questo obiettivo mentre compiono i primi passi verso l'implementazione.

# Possibili adattamenti del processo di mentoring

Il processo di mentoring illustrato in questo documento deriva dalla configurazione specifica e dal progetto IncluCities. Può essere adattato a diversi contesti e in vari modi, a seconda delle esigenze dei partecipanti.

Alcune opzioni di adattamento che possono essere considerate:

- **Un diverso approccio di mentoring:** le visite di mentoring non devono essere incentrate specificamente sulla pianificazione dell'azione. Possono essere usate anche per svolgere l'analisi dei bisogni, rivedere alcuni aspetti del lavoro di integrazione o per valutare nuove iniziative.
- **Cambiare l'ordine o il numero delle visite:** come già detto, il numero di visite e le modalità di interazione possono essere adattate agli obiettivi specifici di un processo di mentoring. Può durare 1 o 5 anni e prevedere 2 o 10 incontri. Tuttavia, riteniamo che le visite alle città mentore e mentee siano importanti.
- **Il mentoring senza criterio di riferimento:** i criteri di riferimento sono un ottimo strumento per strutturare la riflessione sull'integrazione e la pianificazione dell'azione, ma non sono necessariamente indispensabili. Se entrambi i partner di mentoring sono d'accordo sulle aree di lavoro e sono sicuri di comprendere le buone pratiche in questo settore, potrebbero non aver bisogno di un criterio di riferimento. Tuttavia, utilizzare criteri di riferimento permette di risparmiare tempo! Tali criteri sono infatti sviluppati alla luce di un esame del campo e coprono tutte le possibili aree di azione. Quindi, se il processo di pianificazione solleva nuove richieste inaspettate, è probabile che il criterio di riferimento le copra già.
- **Il mentoring organizzato dalle associazioni cittadine:** le associazioni cittadine sono il contesto ideale per negoziare accordi di mentoring tra i membri per migliorare le pratiche di integrazione. Tali accordi possono differire, nella forma, da quelli descritti nel presente documento. Possono essere meccanismi di dialogo, di sostegno e di apprendimento a lungo termine, oppure esercizi di problem solving a breve termine. Gli elementi fondamentali del mentoring, tuttavia, rimangono: ascoltare, chiarire, fare domande, essere una cassa di risonanza e, cosa fondamentale, essere indipendenti dalle strutture di gestione ecc.
- **Oltre il mentoring:** per progettare forme multilaterali di apprendimento e supporto reciproco tra città con livelli simili di esperienza, una comunità di pratica può offrire un quadro migliore del mentoring per discutere le sfide tecniche e trovare congiuntamente soluzioni in tutte le città partecipanti. In una comunità di pratica, tutte le città contribuiscono con le loro esperienze, competenze e conoscenze e imparano dagli altri partecipanti. Possono essere strutturate in modo simile al mentoring, con criteri di riferimento, visite di studio e sviluppo di piani.



# Allegati

## ALLEGATO 1 - Il mentoring: alcuni punti chiave

### Cosa può offrire il mentoring?

- Una nuova prospettiva su cosa fa il mentee e su come lo fa
- La capacità di ascoltare, con fiducia, le cose che preoccupano il mentee sul suo lavoro
- Consigli amichevoli e imparziali
- Qualcuno su cui testare le idee
- La propria esperienza di successo e di fallimento e la disponibilità a condividerla onestamente
- Aiutare nel processo decisionale suggerendo altre opzioni, sulla base della propria esperienza
- Feedback onesti e costruttivi
- Sostegno e incoraggiamento

### I mentori:

- non forniscono consigli professionali o legali
- non offrono consulenza o formazione
- non svolgono il ruolo di “coach” (benché questo punto sia un po’ confuso)
- non forniscono una terapia
- non si fanno coinvolgere direttamente nella risoluzione dei problemi del mentee
- non lasciano intendere al mentee che il mentore possa risolvere tutti i suoi problemi
- non prendono decisioni per il mentee
- non si assumono la responsabilità del successo del progetto del mentee

### Cosa fa un mentore?

- Ascolta per comprendere
- Pone domande chiarificatrici: ho capito bene?
- Pone domande sulle opzioni:
  - come si potrebbe fare diversamente?
  - cosa succederebbe se...?
  - cos’altro si potrebbe fare?
- Chiarifica ciò che il mentee vuole fare
- Negozia con il mentee ciò che deve essere fatto nella fase successiva e lo fa!

### I mentori aiutano, non decidono:

#### Aiutare

- Ascoltare per comprendere
- Porre domande
- Parafrasare e riassumere
- Proporre diverse opzioni
- Fornire un feedback
- Fornire un orientamento

#### Decidere

- Dare consigli
- Istruire
- Dire

## ALLEGATO 2 - Modello di analisi dei bisogni

Il seguente modello di analisi dei bisogni serve a identificare le esigenze delle città mentee e a confrontarle con le informazioni sul contesto fornite dalle associazioni delle città mentee.

Mentee: analisi dei bisogni, contesto locale e nazionale	
Quale <b>sfida/problema/bisogno</b> della vostra città riguardante le politiche di integrazione volete affrontare nell'ambito di questo progetto (cercate di essere il più precisi possibile)?	
Ci sono <b>argomenti trasversali</b> (per esempio comunicazione, valutazione, partecipazione ecc.) che volete affrontare in aggiunta a un focus tematico?	
<b>Perché</b> volete affrontare i bisogni identificati sopra (per esempio le prove fornite dagli immigrati, dalla popolazione generale, dai ricercatori o dal personale comunale sulle lacune o sulle politiche attuali che non funzionano ecc.)?	
Cosa pensate di poter <b>imparare dalle altre città</b> per poter affrontare questa sfida?	
Quali <b>impatti/risultati</b> vorreste ottenere nella vostra città o regione per affrontare le sfide identificate sopra in seguito a un processo di mentoring?	
Quali sono gli <b>attori chiave che non fanno parte del vostro servizio</b> e con i quali dovete lavorare per affrontare le sfide citate? <i>Per esempio: altri dipartimenti comunali, altri livelli di governo, attori privati, società civile, gruppi di migranti.</i>	
La <b>collaborazione con questi altri attori incontra delle difficoltà</b> ? Alcune relazioni devono essere rinforzate?	
Su quali <b>risorse/forze</b> esistenti potete contare per affrontare questa sfida?	
Quali sono i principali <b>ostacoli</b> con cui la vostra città deve confrontarsi per affrontare questa sfida (per esempio il finanziamento, le competenze, l'impegno politico, la cooperazione ecc.)?	
Quali sono le persone che devono essere coinvolte in a) la creazione e b) l'approvazione del piano d'azione sviluppato in IncluCities affinché sia attuato con successo?	
In che modo, secondo voi, il processo di mentoring può essere vantaggioso per il vostro progetto oltre che attraverso l'apprendimento? Per esempio, volete aumentare il profilo del lavoro a livello locale, o ottenere un impegno politico per il lavoro?	

## Il contesto locale

**In che modo la migrazione è cambiata nella vostra città** negli ultimi anni? Quali sono state le tendenze e le questioni chiave?

**Contesto locale attuale in materia di migrazione:**

- numero di abitanti nella vostra città;
- numero di persone di origine immigrata/ nate all'estero/ non autoctone nella vostra città;
- principali nazionalità e gruppi di status (per esempio rifugiati, richiedenti asilo, migranti economici ecc.) nella città.

A quanto ammonta, approssimativamente, il **budget comunale annuale** della vostra città?  
E in che percentuale (se lo sapete) questo budget (o l'importo reale) è dedicato al lavoro di integrazione e ai servizi rivolti ai migranti e ai rifugiati?

**Quali sono i principali sviluppi politici, le iniziative e le istituzioni cittadine più rilevanti per l'argomento specifico identificato sopra?** Per esempio:

- Contenuto principale del concetto o strategia di integrazione della città, se applicabile
- Politiche settoriali pertinenti
- Istituzioni finanziate o sostenute dal comune
- Principali reti o organizzazioni ONG
- Rapporti formali tra la città e le ONG operanti a favore degli immigrati (per esempio organismi consultivi, ONG di migranti come fornitori di servizi ecc.)
- Principali gruppi di immigrati

**Ci sono altri fattori importanti riguardo la vostra città?**

Ci sono particolari questioni, sensibilità o preoccupazioni locali in materia di migrazione che potrebbero essere rilevanti per questo dialogo?

Per esempio:

- Sensibilità a proposito del lavoro realizzato dalla città tra la popolazione migrante
- Attitudine del pubblico
- Concorrenza tra gli attori che potrebbe nuocere alla cooperazione
- Questioni legate al finanziamento e al budget
- Poteri dell'amministrazione cittadina
- Legislazione che influenza e influenzerà il vostro lavoro, oggi o in futuro
- Altro (precisare)

## Contesto nazionale/regionale e ruolo delle associazioni cittadine

In che misura il contesto politico e migratorio della città mentee è tipico delle città che rappresentate? In che misura è diverso da quello delle altre città?  
*Considerate questi elementi nella prospettiva di riprodurre i risultati dell'apprendimento con altri membri; descrivete le somiglianze e le differenze.*

Quali sono i **rapporti** della vostra associazione (competenze formali e rapporti formali e informali) con i **governi regionali e nazionali** nel campo politico (per esempio partecipazione a un meccanismo di consultazione formale ecc.)?

Nell'area politica in oggetto, in che misura i governi nazionali (e, se del caso, regionali) forniscono **un quadro politico di supporto alle autorità locali** (per esempio attraverso la consultazione, il coordinamento, la condivisione di informazioni, il rinforzo delle capacità, i finanziamenti ecc.)?

Nell'area politica in oggetto, in che misura i governi locali e nazionali (e, se del caso, regionali) **condividono gli stessi obiettivi politici**?

**Ci sono altri fattori importanti riguardo il vostro contesto regionale/nazionale?**

Ci sono particolari questioni, sensibilità o preoccupazioni specifiche a livello nazionale/regionale in materia di migrazione che potrebbero essere rilevanti per questo processo di mentoring?

Per esempio:

- Sensibilità a proposito del lavoro realizzato dalla città tra la popolazione migrante
- Attitudine del pubblico
- Concorrenza tra gli attori che potrebbe nuocere alla cooperazione
- Questioni legate al finanziamento e al budget
- Poteri delle amministrazioni cittadine
- Legislazione che influenza e influenzerà il vostro lavoro, oggi o in futuro
- Altro (precisare)

Quali sono le principali attività della vostra associazione per favorire l'apprendimento reciproco tra le città associate nell'area in oggetto e, se del caso, anche al di fuori?

## ALLEGATO 3 - I punti di forza e le esperienze delle città mentori e il loro contesto locale e nazionale

Il seguente modello può essere utilizzato per identificare le aree in cui una città mentore potrebbe fornire supporto.

Mentori: punti di forza, esperienze e contesto locale e nazionale	
In quali <b>aree politiche considerate la vostra città particolarmente esperta?</b>	
Quali progetti e politiche, in quest'area, considerate come <b>buone pratiche</b> che possono e meritano di essere riprodotte in altre città? <i>Spiegate il motivo.</i>	
Quali <b>altri attori che non fanno parte del vostro servizio</b> (per esempio organizzazioni di immigrati, organizzazioni di datori di lavoro, sindacati) sarebbero rilevanti affinché la vostra città svolga un ruolo di mentore nei temi sopracitati?	

Il contesto locale	
<b>In che modo la migrazione è cambiata nella vostra città</b> negli ultimi anni? Quali sono state le tendenze e le questioni chiave?	
<b>Contesto locale attuale in materia di migrazione:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• numero di abitanti nella vostra città;</li> <li>• numero di persone di origine immigrata/ nate all'estero/ non autoctone nella vostra città;</li> <li>• principali nazionalità e gruppi di status (per esempio rifugiati, richiedenti asilo, migranti economici ecc.) nella città.</li> </ul>	
A quanto ammonta, approssimativamente, il <b>budget comunale annuale</b> della vostra città? E in che percentuale (se lo sapete) questo budget (o l'importo reale) è dedicato al lavoro di integrazione e ai servizi rivolti ai migranti e ai rifugiati?	
<b>Quali sono i principali sviluppi politici, le iniziative e le istituzioni cittadine più rilevanti per l'argomento specifico identificato sopra?</b> Per esempio: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenuto principale del concetto o strategia di integrazione della città, se applicabile</li> <li>• Politiche settoriali pertinenti</li> <li>• Istituzioni finanziate o sostenute dal comune</li> <li>• Principali reti o organizzazioni ONG</li> <li>• Rapporti formali tra la città e le ONG operanti a favore degli immigrati (per esempio organismi consultivi, ONG di migranti come fornitori di servizi ecc.)</li> <li>• Principali gruppi di immigrati</li> </ul>	

<p><b>Ci sono altri fattori importanti riguardo la vostra città?</b>          Ci sono particolari questioni, sensibilità o preoccupazioni locali in materia di migrazione che potrebbero essere rilevanti nell'ambito di IncluCities?          Per esempio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Sensibilità a proposito del lavoro realizzato dalla città tra la popolazione migrante</li> <li>● Attitudine del pubblico</li> <li>● Concorrenza tra gli attori che potrebbe nuocere alla cooperazione</li> <li>● Questioni legate al finanziamento e al budget</li> <li>● Poteri dell'amministrazione cittadina</li> <li>● Legislazione che influenza e influenzerà il vostro lavoro, oggi o in futuro</li> <li>● Altro (precisare)</li> </ul>	
---	--

### Contesto nazionale/regionale e ruolo delle associazioni cittadine

<p>In che misura <b>il contesto politico e migratorio della vostra città associata è tipico</b> delle città che rappresentate? In che misura è diverso da quello delle altre città?  <i>Considerate questi elementi nella prospettiva di riprodurre i risultati dell'apprendimento con altri membri; descrivete le somiglianze e le differenze.</i></p>	
<p>Quali sono i <b>rapporti</b> della vostra associazione (competenze formali e rapporti formali e informali) con i <b>governi regionali e nazionali</b> nel campo politico (per esempio partecipazione a un meccanismo di consultazione formale ecc.)?</p>	
<p>Nell'area politica in oggetto, in che misura i governi nazionali (e, se del caso, regionali) forniscono <b>un quadro politico di supporto alle autorità locali</b> (per esempio attraverso la consultazione, il coordinamento, la condivisione di informazioni, il rinforzo delle capacità, i finanziamenti ecc.)?</p>	
<p>Nell'area politica in oggetto, in che misura i governi locali e nazionali (e, se del caso, regionali) <b>condividono gli stessi obiettivi politici</b>?</p>	
<p><b>Ci sono altri fattori importanti riguardo il vostro contesto regionale/nazionale?</b>          Ci sono particolari questioni, sensibilità o preoccupazioni specifiche a livello nazionale/regionale in materia di migrazione che potrebbero essere rilevanti per IncluCities?          Per esempio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Sensibilità a proposito del lavoro realizzato dalla città tra la popolazione migrante</li> <li>● Attitudine del pubblico</li> <li>● Concorrenza tra gli attori che potrebbe nuocere alla cooperazione</li> <li>● Questioni legate al finanziamento e al budget</li> <li>● Poteri dell'amministrazione cittadina</li> <li>● Legislazione che influenza e influenzerà il vostro lavoro, oggi o in futuro</li> <li>● Altro (precisare)</li> </ul>	
<p>Quali sono le principali attività della vostra associazione per favorire l'apprendimento reciproco tra le città associate nell'area in oggetto e, se del caso, anche al di fuori?</p>	

## ALLEGATO 4 - Analisi delle buone pratiche

La presentazione delle buone pratiche delle città può essere uno strumento utile per l'apprendimento. Definiamo "buone pratiche" quelle iniziative (politiche, progetti, servizi, attività) che hanno avuto successo in un luogo e che hanno un certo potenziale per essere trasferite in un altro luogo. Il seguente modello può aiutare a garantire che gli aspetti chiave e il contesto siano compresi da colleghi esterni al vostro contesto.

<b>Nome/Titolo della buona pratica?</b>	
<b>Dove si trova?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Città/Zona geografica</li></ul>	
<b>Organismi responsabili</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Chi guida la pratica?</li></ul>	
<b>Contesto e motivazione</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Perché è nata la pratica - quale sfida è stata affrontata?</li><li>• Chi doveva beneficiare della pratica (popolazione target)?</li><li>• Quali risultati voleva ottenere?</li></ul>	
<b>Descrizione</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Quando è iniziata la pratica?</li><li>• Cosa c'era già in atto che ha favorito il successo della pratica (precondizioni per il successo)?</li><li>• Quali sono state le attività principali?</li><li>• Chi ha svolto il lavoro necessario (operatori e partner chiave)?</li></ul>	
<b>Le risorse necessarie (input)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Quali risorse sono state necessarie per la sua realizzazione (finanziamenti, personale, volontari, partner ecc.)?</li></ul>	
<b>Risultati (esiti, benefici)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Chi ne ha beneficiato e come?</li><li>• Quale cambiamento concreto si è prodotto per il gruppo target?</li><li>• È stata valutata/monitorata e se sì, quali sono stati i risultati?</li></ul>	
<b>Fattori di successo</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cosa è necessario fare per portare avanti questo progetto (precondizioni per il successo)?</li><li>• Cosa ha funzionato meglio/ha avuto più successo?</li></ul>	
<b>Rischi e sfide</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Quali sono state le sfide maggiori e come le avete superate?</li><li>• Quali sono i principali rischi legati a tale pratica?</li></ul>	
<b>Trasferibilità</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cosa è necessario fare affinché questa pratica possa essere applicata a un'altra città (precondizioni per il successo)?</li><li>• Cosa devono e non devono fare le città che vogliono sviluppare una pratica simile?</li></ul>	
<b>Contatto</b> (persona di contatto e posizione)	
<b>Informazioni complementari</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Siti internet, rapporti, dati interessanti, video ecc.</li></ul>	

## ALLEGATO 5 - Creazione di una rete di supporto locale

*Una rete di supporto locale formata da stakeholder interni ed esterni al comune è fondamentale per affrontare con successo le sfide del programma di mentoring. Ispirata al modello del gruppo di supporto locale sviluppato nel programma URBACT, questa rete svolgerà un ruolo cruciale nello sviluppo di un piano d'azione e nel monitoraggio dei progressi nella sua attuazione.*

### Chi deve far parte di una rete di supporto locale?

Con un numero massimo di dieci membri per garantire un'interazione e un coinvolgimento reali, la rete di supporto locale dovrebbe comprendere i principali stakeholder interessati al problema o alle questioni politiche che la città mentee intende affrontare. Non è necessario duplicare le strutture consultive o i focus group esistenti; questo gruppo informale è convocato specificamente per consigliare e sostenere il comune nella realizzazione del piano d'azione.

I membri della rete di supporto locale possono essere attori che intervengono abitualmente nel processo decisionale della città, oppure coloro che solitamente ne sono esclusi. Idealmente, avranno comunque una certa esperienza nel dialogo con le autorità cittadine, maturata in occasioni di progetti precedenti o beneficiando del sostegno della città. Può trattarsi, per esempio, di rappresentanti di:

- associazioni di residenti o di comunità, sia di comunità di migranti che di comunità di non migranti;
- ONG e altri organismi della società civile (in particolare del settore privato) che operano nel campo dell'integrazione;
- enti pubblici che lavorano in questo settore a livello locale, eventualmente includendo i funzionari chiave del consiglio municipale.

### Quale dev'essere il suo ruolo?

- Aiutare a identificare ciò che la città può offrire al progetto sotto forma di buone pratiche, strumenti esistenti, visite in loco, politiche e altre esperienze.
- Contribuire a diffondere i risultati del progetto a un pubblico locale più ampio e garantire che gli utenti finali abbiano voce nel processo decisionale.
- Contribuire al dialogo.
- Assistere nella preparazione delle visite di mentoring.
- Aiutare la città, insieme al suo mentore, a elaborare il suo piano d'azione.

### Quanto tempo deve durare?

La rete di supporto locale dovrebbe essere una struttura leggera, senza costi oltre alla sede, la ristorazione ed eventualmente le spese di partecipazione. Dovrebbe essere facilmente riattivabile e poter accogliere altri membri. Idealmente, dovrebbe durare abbastanza a lungo per vedere l'attuazione del piano d'azione della città.

### Comunicando con persone e strutture esterne al consiglio, la rete di supporto locale può contribuire a:

- mostrare che il processo decisionale è trasparente e combina diverse voci;
- confermare la partecipazione e il lavoro degli stakeholder del comune;
- attirare l'attenzione delle autorità di finanziamento;
- essere presentati come un buon esempio per le altre città che lavorano su tematiche rilevanti;
- suscitare l'interesse e ottenere la fiducia degli abitanti.



## ALLEGATO 6 - Modello di piano d'azione

<b>Programma di mentoring (titolo):</b> <b>Mentee:</b> <b>Mentore:</b> <b>Data/Versione:</b>					
1. AZIONI (ciò che farete per rispondere ai bisogni individuati)	2. RISULTATI (quali risultati vi aspettate da ciascuna di queste azioni)	3. CALENDARIO (quando si svolgeranno le azioni)	4. CHI DIRIGE? (per ogni azione)	5. RISORSE E PARTNER (personale, partner, finanziamenti previsti)	6. VALUTAZIONE DEL SUCCESSO (cosa dimostrerà che abbiamo avuto successo)
1.					
2.					
3.					

# inlucities

**M**  
**W** MigrationWork CIC  
working with change

## IncluCities Partner



**INCLUCITIES**  
**CCRE-CEMR**  
**Il Consiglio dei Comuni e delle Regioni d'Europa (CCRE)**  
1 Square de Meeûs  
B - 1000 Bruxelles  
 @InlucitiesEU  
 @InluCitiesCEMR  
[www.inlucities.eu](http://www.inlucities.eu)