

includities

# Starppilsētu mentorēšana: Metodiskā rokasgrāmata

Sagatavoja  
**MigrationWork CIC**

2022. gada novembris



Local & Regional  
Europe



Co-funded by  
the European Union

## CEMR (Eiropas Pašvaldību un reģionu padome)

Eiropas Pašvaldību un reģionu padome (CEMR) ir visvecākā un visplašākā Eiropas vietējo un reģionālo pašvaldību apvienība. Mēs esam vienīgā organizācija, kas apvieno vietējo un reģionālo pašvaldību valsts iestādes no 41 Eiropas valsts un ar to starpniecību pārstāv visu līmeņu teritorijas – vietējās, starpposma un reģionālās.

## “INCLUCITIES” / “IEKĻAUJOŠAS PILSĒTAS”

Projekta “IncluCities” (2020.-2023. gads) mērķis ir ar starppilsētu sadarbības palīdzību uzlabot trešo valstu valstspiederīgo integrāciju vidēja lieluma pilsētās. Projektā, ko vada CEMR un finansē Eiropas Savienības Patvēruma, migrācijas un integrācijas fonds (AMIF), piedalās astoņas pašvaldības ar atšķirīgu integrācijas pieredzi, kā arī šo pašvaldību vietējās un reģionālās asociācijas.

## “MigrationWork”

“MigrationWork” ir bezpeļņas konsultāciju dienests, kas palīdz kopienām, praktizējošiem speciālistiem un politikas veidotājiem risināt ar migrāciju saistītus jautājumus veidā, kas veicina integrāciju. “MigrationWork” ir ilggadēja pieredze, visā Eiropā organizējot vietējo praktizējošo speciālistu zināšanu apmaiņu citam ar citu.

CEMR vēlas pateikties metodiskās rokasgrāmatas autoriem Dirkam Gebhārdtam (Dirk Gebhardt) un Sju Lūksfromai (Sue Lukesfrom) no “MigrationWork”.

“IncluCities” projekts saņēmis finansējumu no Eiropas Komisijas Iekšlietu ģenerāldirektorāta, ar AMIF — Patvēruma, migrācijas un integrācijas fonda — atbalstu. Par šajā izdevumā paustajām idejām un viedokļiem atbild tā autori.

<b>1. IEVADS</b>	<b>4</b>
<b>2. DALĪBNIEKI UN VIŅU LOMAS PROJEKTĀ “INCLUCITIES”</b>	<b>6</b>
Apmācāmās pilsētas	6
Padomdevēja pilsētas	6
Pašvaldību asociācijas	6
Vietējā atbalsta grupa	6
Koordinatori	6
<b>3. KOPĒJA PAMATA ATRAŠANA MENTORĒŠANAS SHĒMAI</b>	<b>7</b>
“IncluCities” paraugkritēriji	7
Kāpēc jādefinē jēdziens “kopīgs pamats”?	9
<b>4. SAGATAVOŠANĀS MENTORĒŠANAS PROCESAM</b>	<b>10</b>
Vajadzību analīze	10
Stipro pušu un pieredzes dokumentēšana no mentora puses	10
Mentoru savienošana ar mācekļiem	10
Mentorēšanas apmācība	11
Vajadzību analīzes uzlabošana un mentorēšanas procesa apjoma definēšana	11
Ieinteresēto personu iesaistīšana un vietējās atbalsta grupas izveide	11
Politisko saistību nodrošināšana	12
<b>5. MENTORĒŠANAS PROCESS</b>	<b>12</b>
Pirmais apmeklējums — apmācāmā pilsēta: situācijas apraksts	13
Otrais apmeklējums - padomdevēja pilsēta: iedvesma	14
Trešais vizīte - apmācāmā pilsēta: rīcības plāna nostiprināšana	14
Pēc mentorēšanas apmeklējumiem	14
<b>6. IESPĒJAMIE MENTORĒŠANAS PROCESA PIELĀGOJUMI</b>	<b>15</b>
<b>PIELIKUMI</b>	<b>16</b>
1. PIELIKUMS - Mentorēšana: daži galvenie punkti	16
2. PIELIKUMS Vajadzību analīzes veidne	17
3. PIELIKUMS - Mentoru pilsētu stiprās puses un pieredze, kā arī to vietējais un valsts konteksts	20
4. PIELIKUMS - Labās prakses analīze	22
5. PIELIKUMS - Vietējā atbalsta tīkla izveide	23
6. PIELIKUMS - Rīcības plānošanas veidne	24

# Ievads

Projekts “IncluCities”/ “Iekļaujošas pilsētas” balstās uz mentorēšanu starp pilsētām ar atšķirīgu pieredzi un pašvaldību asociācijām, to izmantojot kā rīku zināšanu pārnesei. Projektu var uzskatīt par eksperimentu, ar ko noskaidrot šī rīka potenciālu pilsētu apvienību un sistēmu savstarpējās zināšanu apmaiņas procesā.

Mentorēšana ir iedarbīga metode, lai sniegtu personalizētu, neformālu atbalstu studentiem, darba meklētājiem, jaunajiem uzņēmējiem vai migrantiem. Mentorēšana tiek izmantota arī pilsētu administrācijās strādājošo darbinieku **savstarpējam atbalstam** – tā atspoguļo ideju par **pašvaldību savstarpējo solidaritāti, pilsētu sadarbības tīklu veidošanu un savstarpēju zināšanu apmaiņu** starp pilsētām.

Mentorēšanas pamatā parasti ir **mentors**, kuram ir ievērojami lielāka pieredze nekā apmācāmajam — pilsētai, kura tiek apmācīta. Taču tas nav būtisks aspekts. Patiesi, dalībnieki mēdz konstatēt, ka abām pusēm ir ko mācīties un ar ko dalīties. Mentoram ir nepieciešama spēja **apmācāmajam ļaut attīstīties**, un spēja viņā **iedvest uzticību**, lai viņš vai viņa varētu brīvi runāt un realizēt dažādas idejas. Šī uzticēšanās tiek panākta daļēji tāpēc, ka mentoram **nav oficiālu attiecību** ar apmācāmo, tāpēc procesā notiekošais ir **konfidenciāls**, un par to netiek ziņots nekādām vadības vai pārskata struktūrām (process norisinās “bezaistē”). Uzticību var iedvesmot arī mentora rezultāti un **pieredze** attiecīgajā jomā.

Projektā “IncluCities” mentorēšana tiek izmantota kā instruments, lai sniegtu savstarpēju atbalstu pilsētām un izstrādātu **vietējai specifikai atbilstošus risinājumus politikas problēmām**, kā arī **rosinātu pārmaiņas** vietējā praksē. **Pilsētu apvienības** darbojas kā darbaudzinātāji mentorēšanas shēmā un var pacelt mentorēšanas procesa rezultātus burtiski jaunos augstumos, piemēram, izvirzot jautājumus par identificēto daudzlīmeņu koordināciju. Tās ir iesaistītas arī mentorēšanas kā standarta instrumenta plašākas izmantošanas pārbaudē un veicināšanā to dalībnieku vidū vai starp pilsētu sistēmām.

Šī rokasgrāmata sākotnēji tika izstrādāta, lai papildinātu mentorēšanas procesu starp pilsētu apvienībām un to dalībniekiem “IncluCities” projektā, kurā septiņas pilsētu apvienības un astoņas to dalībpilsētas izveidoja četras mentorēšanas shēmas. Sākot ar vajadzību analīzi, katra mentorēšanas shēma organizēja trīs mentoru apmeklējumus un daudzas tiešsaistes sanāksmes, lai palīdzētu apmācāmajai pilsētai izstrādāt rīcības plānu integrācijas politikas uzlabošanai.

Tēma	Apmācāmā pilsēta	Padomdevēja pilsēta
Pilsētas veidošana visiem	Capaci un "Associazione Italiana per il Consiglio dei Comuni e delle Regioni d'Europa" (AICCRE) - Itālija	Mechelen un "Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeentenn" (VVSG) - Beļģija
Migrantu vajadzību stratēģiska novērtējuma veikšana un atbilstošas, dzimumu līdztiesību respektējošas pieejas izstrāde	Saint-Jean-de-la-Ruelle un "Association Française du Conseil des Communes et Régions d'Europe" (AFCCRE) - Francija	Brussels un "Association Ville et Communes de Bruxelles - Vereniging Stad & Gemeenten Van Brussel" (BRULOCALIS) - Beļģija
Iekļaujošu pilsētu veidošana kopā ar migrantiem	La ciudad de Levadia y la Unión Central de Municipios de Grecia (KEDE) - Grieķija	Fuenlabrada y la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) - Spānija
Formālu un neformālu valodu apguves iespēju veicināšana migrantiem	Jelgava un "Latvijas Pašvaldību savienība" (LALRG) - Latvija	Schaerbeek un "Association of Municipalities of the Brussels-Capital Region" (BRULOCALIS) - Beļģija

Kā "IncluCities" projekta paliekošā vērtība, šī rokasgrāmata ir atjaunināta, lai izplatītu savstarpējā atbalsta mentorēšanas praksi starp pilsētām un pilsētu sadarbības tīkliem integrācijas politikas jomā un ārpus tās un atbalstītu mentorēšanas izmantošanu kā zināšanu nodošanas un apguves rīku.

Rokasgrāmata iepazīstina ar mentorēšanas procesā iesaistītajiem dalībniekiem un sniedz "solī pa solim" norādījumus par mentorēšanas procesa apjoma noteikšanu, mentoru savienošanu ar mācekļiem un rīcības plāna izstrādi vairākos mentorēšanas apmeklējumos.

Tajā ir aplūkoti arī iespējamie mentorēšanas procesa pielāgojumi un sniegts pielikums ar turpmākiem norādījumiem īsu kopsavilkumu un veidņu veidā vajadzību analīzei un rīcības plānošanai.

Mēs ceram, ka šis nelielais ceļvedis var iedvesmot un atbalstīt zināšanu apmaiņu starp pilsētām tādās organizācijās kā pilsētu sistēmas un apvienības, projektos un neformālajos kontekstos.

# Dalībnieki un viņu lomas projektā “IncluCities”

## **CEMR (Eiropas Pašvaldību un reģionu padome)**

koordinēja “IncluCities” un strukturēja projekta īstenošanu ar mērķi palīdzēt uzlabot integrācijas politiku dalībnieku vidū un izmēģināt jaunus mācību rīkus savstarpējai zināšanu apmaiņai.

## **Apmācāmās pilsētas**

centās uzlabot integrācijas darba atsevišķus aspektus attiecīgajā tēmā. Kopā ar mentoru komandām viņi identificēja izmaiņas, ko vēlējās ieviest, un plānoja to sasniegšanai nepieciešamās darbības, kā arī uzsāka to veikšanu.

## **Padomdevēja pilsēta**

palīdzēja apmācāmajai pilsētai pārmaiņu plānošanā. Daļēji šī pilsēta tā rīkojās, balstoties uz savu pieredzi, bet tāpat arī — uz klausot apmācāmo pilsētu, ļaujot kolēģiem izpētīt problēmas un attīstīt idejas ar pārliecību, kopā ar uzticamu partneri ārpus pašu autoritātes. Mentorēšana rosināja viņus saskatīt, kas jāmaina, apzināt pārmaiņu iespējas un ar tām saistītos riskus un virzīties uz izvēlēto risinājumu.

## **Pašvaldību asociācijas**

sniedza atbalstu, sasaistot katru mentorēšanas shēmu ar tās plašāko reģionālo vai valsts kontekstu, piemēram, politiskajām un tiesiskajām sistēmām, kas izveidotas citos valdības līmeņos.

Tās arī palīdzēja izprast, cik lielā mērā apmācāmo pilsētu problēmas ir tipiskas citām pilsētām. Savukārt pašvaldību apvienību politiskās programmas arī tika informētas par mentorēšanas pieredzi un atbalsta trūkumiem, ko tās ilustrēja un identificēja.

## **Vietējā atbalsta grupa**

katrā atbalstāmajā pilsētā pulcēja ieinteresētās personas, kas bija vissvarīgākās paredzēto pārmaiņu īstenošanā. Viņi piedalījās mentorēšanas procesā, sākot ar vajadzību analīzi, līdz pat rīcības plāna pabeigšanai. Grupā bija pārstāvji no migrantu un etnisko minoritāšu apvienībām, kā arī citi, atkarībā no izvēlēta temata, piemēram, uzņēmumu un arodbiedrību pārstāvji, citas pilsoniskās sabiedrības grupas un akadēmisko aprindu eksperti. Kad iespējams, mentora pilsētas vietējā atbalsta grupa meklēja līdzvērtīgas ieinteresētās personas tām, kas bija iesaistītas apmācāmās pilsētas pusē.

## **Koordinatori**

sniedza metodisku atbalstu visā mentorēšanas procesā, lai gūtu labus rezultātus un ļautu projekta galvenajiem dalībniekiem koncentrēties uz viņu pieredzes apmaiņas procesu. “IncluCities” pilsētās koordinatorus nodrošināja “MigrationWork”, bezpeļņas konsultāciju iestāde, kas cenšas panākt, lai migrācija sekmētos labi visām iesaistītajām pusēm.

# Kopēja pamata atrašana mentorēšanas shēmai

Viena no mentorēšanas galvenajām priekšrocībām ir tās elastība, pielāgojoties īpašām atbalsta vajadzībām, jeb, mūsu gadījumā, pašvaldību, kuras vēlas attīstīt savu integrācijas politiku, vajadzībām. Tomēr mentorēšana un starppilsētu zināšanu apmaiņa parasti nav saistīta ar risinājumu, kas ir atrasti citur, kopēšanu, jo konteksti dažādās pilsētās un valstīs ievērojami atšķiras un prasa pielāgošanos. Tāpēc, lai efektīvi nodotu zināšanas, iesaistītajām pusēm ir jāapzinās savu institucionālo sistēmu kopības un atšķirības, migrācijas konteksts, un jābūt izpratnei par integrāciju.

Ja mentorēšana notiek starp valsts vai reģionālās pilsētu apvienības biedriem, parasti pastāv stabils kopējs pamats, piemēram, ar līdzīgiem juridiskiem, budžeta un politiskiem nosacījumiem, un dažreiz pat līdzīgiem sasniegumiem darbā, kas ir norisinājies šajā kontekstā. Tomēr starpvalstu līmenī šis kopīgais pamats parasti ir mazāk acīmredzams, jo Eiropas vai starptautiskā līmeņa normatīvie dokumenti bieži vien ir diezgan vispārīgi, un tajos trūkst tehnisku detaļu. Tomēr ir daži dokumenti, kas tikuši izstrādāti, pamatojoties uz starptautisku darbu starp pilsētām, piemēram, pilsētu apvienības "Eurocities" izstrādātie ["Pilsētu integrēšanas" rīku kopumi](#) un rokasgrāmatas, Eiropas pilsētu koalīcijas pret rasismu [Instrumentu kopums vienlīdzībai](#), [Starpkultūru pilsētu anketa](#), Eiropas valdību apvienības ["PLATFORMA" apmācību modulis](#) par ilgtspējīgas attīstības mērķu pielāgošanu vai [EPRP instrumentu kopums](#) "Sieviešu un vīriešu vienlīdzība vietējā līmenī".

## "IncluCities" paraugkritēriji

Mentorēšanas procesi var balstīties uz šādiem standartiem un vienlaikus veicināt to turpmāku attīstību. "IncluCities" pilsētās "MigrationWork" kopā ar pilsētām un apvienībām izstrādāja tematiskus paraugkritērijus jomās, ko aptver mentorēšanas shēmas. Kritēriji balstījās uz neatkarīgu ekspertu un praktizējošo speciālistu darbu šajā jomā, oficiāliem un akadēmiskiem ziņojumiem un aptaujām, politikas dokumentāciju, gadījumu izpēti un paraugprakses datubāzēm.

"IncluCities" paraugkritēriji katrai mentorēšanas shēmai tika iedalīti **galvenajos faktoros**, kas ir izšķirošie nosacījumi panākumu gūšanai. Kopumā tie atspoguļo visus elementus, kas būtu jāievieš "ideālai pilsētai", lai gūtu panākumus politikas jomā. Attiecībā uz katru galveno faktoru ir sniegts **pamatojums** - īss kopsavilkums par iemesliem, kāpēc šis faktors patiešām ir "galvenais". **Orientējošie jautājumi** palīdz pārbaudīt, vai galvenais faktors attiecas uz pilsētu. **Labas prakses piemēri** parāda, kā citas pilsētas atbilst vai ir pietuvojušās definētajam standartam. Visbeidzot, paraugkritērijs nosaka arī **kontekstuālos faktoros**, kas ir galvenie nosacījumi ārpus vietējās pašvaldības kontroles un kas jāņem vērā, novērtējot, kādi galvenie faktori pilsētai ir jāizstrādā, lai sasniegtu paraugkritēriju, piemēram, valsts tiesību akti, reģionālajā vai valsts līmenī noteiktie budžeti un migrācijas tendences.

## Piemērs — galvenais faktors no “IncluCities” paraugkritērijiem par formālu un neformālu valodu apguves iespēju nodrošināšanu

Galvenais faktors	Pamatojums	Jautājumi par ceļvedi, padomi un piemēri
<p><b>8</b> <b>Atbalsts neformālai valodu apguvei, izmantojot brīvprātīgo darbu</b></p>	<p>Brīvprātīgais darbs ietver lielu valodas apguves potenciālu. Tas var sasniegt migrantus, kurus nerasniedz vai kuri nav pieejami mācībām klasē, un var sniegt ļoti individualizētu atbalstu.</p> <p>Ir dažādas vietas, kur brīvprātīgais darbs veicina valodu apguvi, tostarp esošajās pakalpojumu sniegšanas vietās (piemēram, neformālas kafejnīcas, kopienas centri, kulinārijas pulciņi, sociālais atbalsts darbā ar migrantiem izglītības un veselības aprūpes nozarē). Brīvprātīgie var uzņemties tādas lomas kā valodas apguves biedri un skolotāji, pasniedzēji mazās grupās vai palīgi/ darbbaudzinātāji oficiālos valoduursos, un ieviest valodas apguvi reālajā pasaulē.</p> <p>Lai izmantotu šo potenciālu, pilsētas var:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rīkot kampaņas, lai piesaistītu brīvprātīgos valodu pasniedzējus (arī plašāku brīvprātīgā darba iniciatīvu ietvaros)</li> <li>- uzsākt vietējo valodu brīvprātīgās apmācības tīklu, lai pārvaldītu piedāvājumus</li> <li>- nodrošināt informācijas pakalpojumu neformālai valodas apguvei (tas var būt arī daļa no plašāka pakalpojuma, kas atvieglo piekļuvi valodas apguves iespējām)</li> <li>- kopā ar brīvprātīgā darba un valodu apguves organizācijām nodrošināt apmācības brīvprātīgajiem valodu pasniedzējiem</li> <li>- palīdzēt organizācijām uzraudzīt un uzlabot valodu apguves rezultātus.</li> </ul>	<p><b>Jautājumi, kas palīdzēs Jums novērtēt, vai šis galvenais faktors pilsētā jau pastāv:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vai migranti Jūsu pilsētā ir informēti par brīvprātīgā darba iespējām, ar kuru palīdzību viņi var uzlabot savas valodu prasmes?</li> <li>• Vai brīvprātīgo iniciatīvas cenšas iesaistīt migrantus?</li> <li>• Vai esošie brīvprātīgā darba projekti ir pievilcīgi migrantiem, kas dzīvo Jūsu pilsētās?</li> <li>• Vai papildus brīvprātīgā darba iniciatīvām esat izpētījuši, kā atbalstīt valodu apguvi šo iniciatīvu ietvaros?</li> </ul> <p><b>Praktiski padomi:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erasmus projekta “VIME” ietvaros tika izstrādāti mācību moduļi valodu brīvprātīgajiem apguvējiem, kā arī citi atbalsta materiāli, kas ir labs pamats, lai sāktu atbalstīt valodu apguvi brīvprātīgā darba ietvaros.</li> </ul> <p><b>Labas prakses piemēri:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektā “EIL” (“Eiropas valodu integrācija”) partneri eksperimentēja ar „sociolingvistiskiem semināriem” valodu apguvei neformālā vidē, piemēram, ar multikulturālu kori vai kulinārijas semināriem. <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>• “CAMIM” (“Labāka imigrantu integrācijas procesa līdzveidošana”) projekta ietvaros Schaerbeek pilsēta, pamatojoties uz konsultācijām ar migrantiem un migrantu organizācijām, ir izveidojusi brīvprātīgā darba platformu ar iespējām, kas ļauj migrantiem uzlabot franču valodas prasmes.</li> </ul>



## Kāpēc jādefinē jēdziens “kopīgs pamats”?

Parauga izvēle strukturē mentorēšanas procesu, nosakot tā darbības apmēru un nodrošinot kopēju standartu, uz ko pilsētām tiekties. Tas var kalpot kā kontrolsaraksts mentoram un apmācāmajai pilsētai, lai noteiktu viņu stiprās un vājās puses un palīdzētu noteikt, uz ko jākoncentrējas. Paraugkritērija izvēle atspoguļo iespēju klāstu: uz kuriem pilsētas stratēģijas aspektiem (t. i., uz kuriem galvenajiem faktoriem) būtu jākoncentrējas mentorēšanas procesam. Tas var palīdzēt noteikt:

- Kas ir jāmaina – kādas ir nepilnības un problēmas?
- Kādas ir stiprās puses pašreizējā darbā, uz kurām pilsēta varētu balstīties?
- Uz kādiem mērķiem tai būtu jātiecas šajā tematiskajā jomā?
- Kādi praktiski soļi tai palīdzēs virzīties uz šiem mērķiem?

Galū galā šajā procesā iesaistīto pilsētu un pilsētu sadarbības tīklu ziņā ir izlemt, vai kopīga pamata definēšana, izmantojot paraugkritērijus, ir vai nav nepieciešama. Tāpat kā ar visiem citiem šajā rokasgrāmatā un tās pielikumā sniegtajiem norādījumiem, pilsētām, kas iesaistītas mentorēšanā, ir jāizvēlas, kuri norādījumi atbilst to situācijai un mērķiem un kurus var atstāt bez ievēribas (skatīt arī 6. nodaļu par mentorēšanas procesa iespējamiem pielāgojumiem).



**Neļaujiet paraugam Jūs iebiedēt!**  
Tas ir ideāls standarts, kas balstīts labā praksē no dažādām vietām, un ir maz ticams, ka to varētu sasniegt jebkura no esošām pilsētām. Tomēr, nosakot galvenos veiksmes faktoros konkrētajā politikas jomā, paraugkritēriji var Jums palīdzēt labāk izprast, kādas ir politikas uzlabošanas iespējas.

# Sagatavošanās mentorēšanas procesam

## Vajadzību analīze

Mentorēšanas process būtu jāsāk ar **vajadzībām, ko apmācāmā pilsēta noteikusi īpašā vajadzību analīzē** (skatīt vajadzību analīzes veidni 2. PIELIKUMS), ko tā ideālā gadījumā veic kopā ar visām nozīmīgajām ieinteresētajām personām, tostarp migrantu pārstāvjiem. Vajadzības ir politikas vai atbalsta trūkumi vai koordinācijas problēmas, kas pieprasa jaunu politiku vai esošās pārskatīšanu. Pirms padomdevēja pilsētas meklēšanas būtu jāizveido sākotnējās vajadzību analīzes plāns, lai nodrošinātu, ka padomdevēja pilsēta ir pārliecināta, ka tā var palīdzēt jomās, kas identificētas kā vajadzības.

Vajadzības var noteikt konkrētās integrācijas politikas nozarēs (piemēram, mājokļu, nodarbinātības politikā utt.) vai starpnozaru jautājumos (piemēram, novērtēšana, saziņa par migrāciju). Vajadzību analīzē būtu skaidri jāizskaidro problēma(-as), ko apmācāmā pilsēta vēlētos risināt, tās plašākais konteksts (piemēram, vietējās, reģionālās un valsts politikas sistēmas) un tās rīcībā esošie resursi (personāls, budžeta resursi). Pilsētu apvienības var sniegt svarīgu informāciju, jo īpaši par daudzlīmeņu pārvaldības sistēmām.

Veicot vajadzību analīzi, ir arī svarīgi, lai apmācāmās pilsētas noteiktu šķēršļus pārmaiņām, piemēram, resursu, koordinācijas problēmu vai politiskās vadības trūkuma ziņā. Dalībniekiem, kas tiks iesaistīti mentorēšanas procesā, būtu arī **kritiski jāpārdomā sava nostāja un spēja darboties kā pārmaiņu veicinātājiem** un īstenot mentorēšanas procesā radušās idejas, un jo īpaši tas, cik lielu atbalstu viņi saņem vai varētu saņemt no augstākā līmeņa vadītājiem un politiķiem.

Tiklīdz ir atrasta padomdevēja pilsēta, ar mentora komandas palīdzību var pārskatīt vajadzību analīzes plānu. Tas ir labs pamats mentora un mācekļa sākotnējai sadarbībai (to var iekļaut arī tālāk aprakstītajās apmācībās).

## Stipro pušu un pieredzes dokumentēšana no mentora puses

Lai atrastu piemērotu saderību apmācāmajai pilsētai, potenciālajiem mentoriem ar pašvaldību asociācijas atbalstu arī būtu jāpieraksta arī savas unikālās stiprās puses, pieredze un labā prakse, kā arī plašākais pārvaldības konteksts, kurā viņi strādā. 3. PIELIKUMĀ ir sniegts paraugs, kā to izdarīt.

## Mentoru savienošana ar mācekļiem

Balstoties uz vajadzībām, ko pierakstījusi padomdevēja pilsēta, tagad vajadzētu būt iespējai savienot apmācāmo pilsētu ar atbilstošu mentoru. Šī savienošana notiks ļoti dažādos kontekstos, pamatojoties uz vairāk vai mazāk detalizētu informāciju. Ja tā ir daļa no finansējuma pieteikuma sagatavošanas, būs mazāk laika, nekā veidojot mentorēšanas pārus, pamatojoties uz uzaicinājumu pilsētu sadarbības tīklā. Visos gadījumos ir svarīgi noteikt skaidrus atbilstības noteikšanas procesa kritērijus. Papildus atbilstības meklēšanai starp apmācāmo problēmām un mentoru pieredzi, ir lietderīgi arī apsvērt, vai abām pusēm ir līdzīgi demogrāfiskie/sociālie/ekonomiskie profili un vai tās darbojas līdzīgos daudzlīmeņu pārvaldības kontekstos.

## Mentorēšanas apmācība

Ļoti ieteicama ir apmācības sesija ar visām mentorēšanas procesā iesaistītajām pusēm, kuras mērķis ir noskaidrot katra dalībnieka lomu, mentorēšanas metodi un procesa grafiku. Uzticības veidošana starp mentoru un apmācāmo ir mentorēšanas procesa pamatā, un klātienēs apmācība var būt pirmais solis šajā virzienā.

Apmācības var risināt tādas jautājumus kā

- Kas ir starppilsētu mentorēšana un pilsētu sadarbības tīkli, un kādi ir to ieguvumi?
- Kādi ir katra partnera pienākumi mentorēšanas procesā?
- Kādi ir galvenie mentorēšanas procesa posmi?
- Kādi dokumenti atvieglo mentorēšanas procesu?
- Kādas ir visu iesaistīto partneru gaidas?

**Programmā “IncluCities” divas pusi dienas ilgas tiešsaistes apmācības sniedza ievadu mentorēšanā, kā arī iespēju mentorēšanas shēmām iepazīties citai ar citu, pabeigt darbu pie tematiskajiem kritērijiem un definēt sava darba tematisko tvērumu.**

## Vajadzību analīzes uzlabošana un mentorēšanas procesa apjoma definēšana

Apmācības var ietvert arī pirmo darbsemināru, kurā mentori un apmācāmie var sniegt papildu informāciju, kas ir vairāk vēsta uz katras mentorēšanas partnerattiecību tēmu — nodrošinot labāku izpratni par mērķiem, esošajiem resursiem, kādi cilvēki vai organizācijas būtu jāiesaista, un to, kādi ir šķēršļi pārmaiņām, kas ir detalizēta procesa plānošanas pamatā. Vietējā atbalsta tīkla un pilsētas biedrības iesaistīšana nodrošinās analīzes padziļināšanu.

Analīzē jānorāda, uz kuru no apmācāmā mērķiem koncentrēties un kuri mentora prakses aspekti apmācāmajai pilsētai varētu būt visnoderīgākie, lai veiktu šīs izmaiņas.

## Ieinteresēto personu iesaistīšana un vietējās atbalsta grupas izveide

Mentorēšanas shēmā ir svarīgi iesaistīt visas nozīmīgās ieinteresētās personas, kas pievienosies visā mentorēšanas procesā, ideālā gadījumā —

sākot ar vajadzību analīzi, līdz pat galīgajam rīcības plānam. Vietējā ieinteresēto personu grupā vienmēr būtu jāiekļauj migrantu pārstāvji, bet citu dalībnieku profils parasti ir atkarīgs no paša temata un ierosinātā rīcības plāna mēroga. Rīcības plāna izstrāde kopā ar ieinteresētajām personām un to iekļaušana mentorēšanas procesā nodrošinās, ka, definējot problēmas un labākos to risināšanas veidus, tiek ņemtas vērā visas būtiskās perspektīvas.

**Programmā “IncluCities” lielākā daļa apmācāmo pilsētu izveidoja vietējo atbalsta grupu, kurai dažos gadījumos pastāvēja līdzīga grupa mentora komandā. Grupas sniedza būtisku ieguldījumu rīcības plānošanas procesā un piedalījās mentoru apmeklējumos. Dažos gadījumos ieinteresēto personu līdzdalība arī palīdzēja pacelt attiecības starp pašvaldības administrāciju un ārējām ieinteresētajām personām jaunos augstumos.**

## Politisko saistību nodrošināšana

Procesa sākumposmā, kad rīcības plānošanas/apmācāmā pilsēta definē savas vajadzības, ir svarīgi nodrošināt politisko līderu saistības. Apstākļos, kad projekta īstenošanas laikā var mainīties politiskā vadība, ir prātīgi, ja iespējams, meklēt vairāku partiju atbalstu. Šis atbalsts būtu jāsniedz gan rīcības plāna izstrādei, gan īstenošanai pēc tā apstiprināšanas. Mentorēšanas process var būt laba iespēja nostiprināt politiskās saistības, piemēram, organizējot forumus un apmaiņu starp politiķiem no mentora un apmācāmā puses.

**Piemēram, “IncluCities” projekta laikā Capaci mērs Pjetro Pučo (Pietro Puccio) pieņēma rīcības plānu no paša sākuma un nodrošināja spēcīgu vadību tā izpildē. Šai politiskajai vadībai bija izšķiroša nozīme, nodrošinot vairāku projekta dalībnieku pilsētā ieinteresētību, apņemšanos un sadarbību. Turklāt tika iesaistīti dažādi esošie vietējā atbalsta tīkli, lai atbalstītu izmēģinājuma projekta “Buddy Project” ieviešanu (ko Capaci nolēma adaptēt no savas padomdevējas pilsētas Mechelen).**

# 5

## Mentorēšanas process

Tā ir mentorēšanas procesa galvenā daļa, kurā tiek definēts, kādas darbības jāveic, lai sasniegtu vajadzību analizē noteiktos mērķus.

Mentorēšanas apmeklējumi palīdz labāk izprast apmācāmās pilsētas problēmas un resursus. Tie apvieno mentora pilsētu un biedrību, apmācāmo pilsētu un biedrību un vietējo ieinteresēto personu atbalsta tīklu. Mentora pilsētas apmeklējumi var ļaut apmācāmajam padziļināti izpētīt, kā tur darbojas procesi un projekti, un vieglāk saprast, kas varētu būt vai nebūt adaptējams.

Mentorēšanas apmeklējumi apvieno dažādu vietu apmeklējumus ar sarunām ar ieinteresētajām personām un teorētiskākām diskusijām starp mentora komandas dalībniekiem. Tās ir faktu ievākšanas misijas, lai veidotu izpratni par

padomdevēja vai apmācāmās pilsētas problēmām to faktiskajā sociālajā, pilsētvides un politiskajā kontekstā un rastu labākos risinājumus to novēršanai.

Taču runa nav tikai par faktu ievākšanu. Starptautiskās komandas apmeklējums var arī palīdzēt mainīt attieksmi pret problēmām, ko izcēlusi apmācāmā pilsēta — gan problēmām tās kompetencē, gan ieinteresēto personu vidū. Tā var piešķirt šiem jautājumiem lielāku nozīmi un veidot vai stiprināt politisko un sociālo atbalstu. Tā var mudināt dalībniekus gan apmācāmās pilsētas administrācijā, gan ārpus tās veidot apvienības, lai atbalstītu ierosinātās izmaiņas. Ilgtermiņā tas varētu mudināt tās kļūt par sabiedrotajiem jaunas politikas īstenošanas procesā. Apmeklējot mentoru pilsētu, ir iespējams izveidot viņu darba raksturojumu un sniegt iespēju pārdomām.



**Ņemiet vērā: mentorēšanas process var beigties ar pabeigtu rīcības plānu, vai arī tas var būt plašāks un aptvert īstenošanas posmu. Šādā gadījumā mentora uzdevums būtu atbalstīt un palīdzēt / uzraudzīt darbību īstenošanu.**

Var plānot vairākus mentorēšanas apmeklējumus, un katrs no tiem var atspoguļot dažādos posmus politikas izmaiņu plānošanas un īstenošanas procesā. Ir derīgi apmeklēt gan mentora, gan apmācāmā pilsētu. Ja iespējams noorganizēt trīs apmeklējumus, pirmā un pēdējā vizīte jāorganizē apmācāmajā pilsētā.



**Katrs apmeklējums rūpīgi jāplāno iepriekš, lai noteiktu, kas apmeklētājiem jāredz un ar ko viņiem jārunā.**

**“IncluCities” projekta laikā tika organizēti divi divas dienas ilgi fiziski mentorēšanas apmeklējumi, viens apmācāmajā pilsētā un viens padomdevēja pilsētā. Tika organizēta arī vēl viens virtuālais “apmeklējums” apmācāmajā pilsētā pandēmijas dēļ.**

Turpmāk aprakstītie apmeklējumi atspoguļo tikai mentorēšanas procesa galvenās iezīmes. Apmeklējumu starplaikā ir jāveic tiešsaistes sadarbība, piemēram, lai sagatavotu apmeklējumu tehnisko pusi un strādātu pie rīcības plāna projektiem.

**Turpmāk mēs shematiski aprakstām trīs mentora apmeklējumus un to, kā tie veicinātu rīcības plāna izstrādi.**

**Pirmais apmeklējums**

### **Apmācāmā pilsēta: situācijas apraksts**

Pirmajam apmeklējumam uz apmācāmo pilsētu būtu jāiepazīstina mentori ar vietējo kontekstu un jānoved pie pirmā rīcības projekta plāna, kas izriet no mijiedarbības ar apmācāmās pilsētas pārstāvjiem un ieinteresētajām personām.

- Apmācāmās pilsētas un biedrības kopsavilkums par galvenajiem jautājumiem, kas izriet no vajadzību analīzes, precizējot jautājumus, uz kuriem jāatbild apmeklējuma laikā
- Intervijas un mērķa grupas, lai apzinātu iespējamās darbības un šķēršļus, tostarp darbā ar Vietējo atbalsta tīklu
- Padomdevējas pilsētas labās prakses prezentācija
- Seminārs par rīcības plānošanu kopā ar vietējo ieinteresēto personu grupu

Sanāksmes rezultātā būtu jāizstrādā pirmais veicamo pasākumu saraksts, kura pamatā būtu rīcības plānošanas paraugs (sk. Pielikumu). Pēc tikšanās apmācāmajai pilsētai kopā ar mentoru un Vietējo atbalsta tīklu būtu jāpievēršas sava rīcības plāna pilnveidošanai. Šis solis ietver arī apspriešanos ar attiecīgajiem pilsētu departamentiem un ārējiem partneriem, lai papildinātu, grozītu darbības un uzzinātu vairāk viedokļu par to, vai plānotās darbības ir dzīvotspējīgas.

## Otrais apmeklējums

### Apmeklējums - padomdevēja pilsēta: iedvesma

- Iepazīšanās ar padomdevēja pilsētas kontekstu - tiek noskaidroti jautājumi, uz kuriem jāatbild apmeklējuma laikā
- Intervijas un mērķa grupas, lai apzinātu iespējamās darbības un šķēršļus, tostarp darbā ar Vietējo atbalsta tīklu
- Apmeklējumi un labās prakses prezentācijas no padomdevēja pilsētas (to var iepriekš ierakstīt labās prakses veidnē, 4. PIELIKUMS)
- Darbseminārs par rīcības plānošanu - apmācāmās pilsētas rīcības plāna pārskatīšana, pamatojoties uz padomdevēja pilsētas apmeklējumu un jebkādam jaunām idejām, kas ir radušās

## Trešais apmeklējums

### Apmācāmā pilsēta: rīcības plāna nostiprināšana

Pēdējā vizīte uz apmācāmo pilsētu būtu jāizmanto, lai precizētu dažas rīcības plāna galīgās detaļas un pārdomātu, kā to īstenot. Tas varētu ietvert šādus elementus:

- Apmācāmās pilsētas un biedrības kopsavilkums par atlikušajiem jautājumiem, kas jāprecizē rīcības plānā
- Intervijas un mērķa grupas potenciāla apzināšanai (jo īpaši ar galvenajiem dalībniekiem) rīcības plāna īstenošanai
- Galīgā rīcības plāna prezentācija politiķu un vietējo ieinteresēto personu klātbūtnē

## Pēc mentorēšanas apmeklējumiem

Tagad pilsēta var sākt darbu, lai savu rīcības plānu pārvērstu realitātē, sākot ar oficiālu apstiprināšanas procesu ar pašvaldības administrāciju. Pilsētām būs atšķirīgas iespējas un resursi rīcības plāna īstenošanai, bet visiem partneriem šis izveides posms ir izšķirošs pārmaiņu veidošanā. Regulāra viedokļu apmaiņa ar mentoriem palīdzēs pilsētām koncentrēt uzmanību uz šo mērķi, veicot pirmos soļus tā īstenošanā.

# Iespējamie mentorēšanas procesa pielāgojumi

Šajā dokumentā izklāstītais mentorēšanas process ir atvasināts no "IncluCities" projekta īpašās struktūras. Atkarībā no dalībnieku vajadzībām to var dažādos veidos pielāgot dažādiem kontekstiem.

Apsveramie pielāgojumu varianti:

- **Atšķirīgs mentorēšanas uzsvars:** mentorēšanas apmeklējumiem nav jābūt vēršiem tieši uz rīcības plānošanu. Tos var izmantot arī vajadzību analīzei, integrācijas darba aspektu pārskatīšanai vai kā daļu no iniciatīvu novērtēšanas
- **Apmeklējumu secības vai skaita maiņa:** Kā minēts iepriekš, apmeklējumu skaitu un mijiedarbības veidus var pielāgot mentorēšanas procesa konkrētajiem mērķiem. Tas var ilgt 1 vai 5 gadus un sastāvēt no 2 vai 10 sanāksmēm. Tomēr mēs uzskatām, ka ir svarīgi apmeklēt gan padomdevēja, gan apmācāmā pilsētu.
- **Mentorēšana bez parauga:** paraugi ir lielisks veids, kā strukturēt integrācijas un rīcības plānošanu, bet tie var nebūt tik būtiski. Ja abi mentorēšanas partneri vienojas par darba mērķi un ir pārliecināti, ka viņi izprot labo praksi šajā jomā, viņiem var nebūt nepieciešams paraugs. Tomēr paraugi ietaupa laiku! Tas tāpēc, ka tie ir uzrakstīti, piedāvājot jomas pārskata priekšrocību, un aptver visas iespējamās darbības jomas. Tātad, ja plānošanas procesā rodas negaidītas jaunas prasības, visticamāk, ka paraugā jau tās ir ietvertas.
- **Pilsētu apvienību organizētie mentorēšanas pasākumi:** Pilsētu apvienības ir ideāli piemērotas, lai panāktu starpnieku mentorēšanas vienošanās starp biedriem integrācijas prakses uzlabošanai. Tie var neizpausties šeit aprakstītajā formā. Tie var būt ilgtermiņa atbalsts un zināšanu apmaiņas mehānismi vai īstermiņa problēmu risināšanas vingrinājumi. Tomēr mentorēšanas pamatelementi joprojām paliek šādi: uzklaušīšana, precizēšana, jautājumu uzdošana, informācijas sniegšana un, pats svarīgākais, neatkarība no vadības un tamlīdzīgām struktūrām.
- **Papildus mentorēšanai:** lai izstrādātu daudzpusējas zināšanu apmaiņas un atbalsta formas starp pilsētām ar līdzīgu pieredzes līmeni, prakses kopiena var piedāvāt labāku sistēmu nekā mentorēšana, lai apspriestu tehniskas problēmas un kopīgi rastu risinājumus visās iesaistītajās pilsētās. Prakses kopienā visas pilsētas gan dalās pieredzē, prasmēs un zināšanās, gan mācās no pārējiem dalībniekiem. Pasākumus var strukturēt līdzīgi kā mentorēšanu, izmantojot paraugus, mācību apmeklējumus un plānu izstrādi.

# Pielikumi

## 1. PIELIKUMS - Mentorēšana: daži galvenie punkti

### Ko piedāvā mentors?

- Jaunu skatījumu uz to, ko apmācāmā pilsēta dara un kā tā to dara
- Spēju konfidenciāli uz klausīt lietas, kas apmācāmo uztrauc savā darbā
- Draudzīgu un objektīvu atbalstu
- Kādu, ar ko apmainīt idejas
- Viņu pašu panākumu vai neveiksmju pieredzi un gatavību ar tiem atklāti dalīties
- Palīdzību lēmumu pieņemšanā, piedāvājot citas iespējas, kas balstītas viņu pieredzē
- Godīgas un konstruktīvas atsauksmes
- Atbalstu un iedrošinājumu

### Mentori nedara tālāk minēto:

- nesniedz profesionālus vai juridiskus padomus
- nepiedāvā konsultācijas un neīsteno apmācības
- neapmāca (lai gan šis nosacījums nav tik noteikts!)
- nenodrošina terapiju
- tieši neiesaistās apmācāmā problēmu risināšanā
- neliek apmācāmajam ticēt, ka mentors var atrisināt visas viņa problēmas
- nepieņem lēmumus apmācāmā vietā
- neuzņemas atbildību par apmācāmā projekta panākumiem.

### Ko dara mentors?

- Uzklauša, lai saprastu
- Uzdod jautājumus, lai precizētu: vai esmu šo pareizi sapratis?
- Uzdod jautājumus par iespējām:
- kā citādi Jūs to varētu izdarīt?
- kas notiktu, ja...?
- ko vēl Jūs varētu darīt?
- Noskaidro, ko apmācāmais vēlas darīt
- Vienojas ar apmācāmo par to, kas mentoram būtu jādara tālāk un to izdara!

### Mentori virza, nevis vada

#### Virzīšana

- Ieklausīšanās, lai saprastu
- Jautājumu uzdošana
- Pārfrāzēšana un apkopošana
- Iespēju ieteikšana
- Atsauksmju sniegšana
- Atbalsta piedāvāšana

#### Vadīšana

- Padomu sniegšana
- Pamācīšana
- Teikšana, kas jādara



## 2. PIELIKUMS Vajadzību analīzes veidne

Šī vajadzību analīzes veidne palīdz identificēt vajadzības apmācāmajās pilsētās un sameklēt saderību ar apmācāmo pilsētu biedrību piedāvāto kontekstuālo informāciju.

Apmācāmās pilsētas: Vajadzību analīze vietējā un valsts kontekstā	
Kādus savas pilsētas <b>izaicinājumus/problēmas/vajadzības</b> integrācijas politikas jomā Jūs vēlaties risināt šī projekta ietvaros? (lūdzu, centieties būt pēc iespējas konkrētāks)	
Vai ir kādas <b>starpnozaru tēmas</b> (piemēram, komunikācija, novērtēšana, dalība utt.), kurām jūs vēlētos pievērsties papildus galvenajai tēmai?	
<b>Kādēļ</b> Jūs vēlaties pievērsties iepriekš norādītajai vajadzībai (piemēram, pierādījumiem, ko snieguši imigranti, plašāka sabiedrība, pētnieki vai pilsētu darbinieki par kādu trūkumu vai pašreizējo neveiksmīgo politiku utt.)?	
Ko, Jūsaprāt, Jūs varētu <b>mācīties no citām pilsētām</b> , lai risinātu šo problēmu?	
Kādu <b>ietekmi/rezultātu</b> Jūs vēlētos redzēt savā pilsētā (vai reģionā), lai risinātu iepriekš norādītās problēmas mentorēšanas procesa ietvaros?	
Kuri ir <b>galvenie dalībnieki ārpus jūsu struktūrvienības</b> , ar kuriem jums ir jāsastrādājas, lai risinātu Jūsu izklāstīto problēmu? <i>Piemēram: citas Pilsētas domes struktūrvienības, citi valdības līmeņi, privātie dalībnieki, pilsoniskā sabiedrība, migrantu grupas.</i>	
Vai pastāv kādas <b>problēmas darbā ar šiem citiem dalībniekiem</b> ? Vai ir nepieciešams stiprināt kādas attiecības?	
Kādus esošos <b>resursus / stiprās puses</b> Jūs varat izmantot, lai risinātu šo problēmu?	
Kādi ir lielākie šķēršļi Jūsu pilsētai šīs problēmas risināšanā? (piemēram, finansējums, zināšanas, politiskā apņemšanās, sadarbība utt.)	
Kas ir tie cilvēki, kuriem jāiesaistās a) "IncluCities" izstrādātā rīcības plāna izveidē un b) apstiprināšanā, lai tas tiktu sekmīgi īstenots?	
Kā, Jūsaprāt, mentorēšanas process var būt noderīgs Jūsu projektam, izņemot zināšanu apmaiņu? Piemēram, vai Jūs vēlaties paaugstināt darba atpazīstamību vietējā līmenī vai iegūt politisku atbalstu darbam?	

Vietējais konteksts	
<p><b>Kā pēdējo gadu laikā ir attīstījusies migrācijas plūsma Jūsu pilsētā? Kādas ir bijušas galvenās tendences un problēmas?</b></p>	
<p><b>Migrācijas pašreizējais vietējais konteksts</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Iedzīvotāju skaits Jūsu pilsētā</li> <li>● Cilvēku skaits ar migrantu izcelsmi/ārvalstīs dzimušie/nepilsoņi Jūsu pilsētā</li> <li>● Galvenās tautības un statusa grupas pilsētā (piemēram, bēgļi, patvēruma meklētāji, ekonomiskie migranti utt.)</li> </ul>	
<p>Kāds ir aptuvenais <b>pašvaldības gada budžeta apmērs</b> Jūsu pilsētā?  Un kāda (ja Jūs zināt) ir šī daļa (vai faktiskā summa), kas atvēlēta integrācijas darbam un migrantiem/bēgļiem sniegtajiem pakalpojumiem?</p>	
<p><b>Kādas ir galvenās politiskās norises, iniciatīvas un iestādes Jūsu pilsētā, kas attiecas uz konkrēto iepriekš minēto tēmu, piemēram,</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Jūsu pilsētas integrācijas koncepcijas/stratēģijas galvenais saturs, ja attiecināms</li> <li>● Attiecīgā nozaru politika</li> <li>● Pašvaldību finansētas vai atbalstītas iestādes</li> <li>● Galvenie NVO tīkli vai organizācijas</li> <li>● Oficiālas attiecības starp pilsētu un imigrantu NVO (piemēram, padomdevēja iestāde, migrantu NVO kā pakalpojumu sniedzēji...)</li> <li>● Galvenās migrantu grupas</li> </ul>	
<p><b>Vai ir vēl kādi citi svarīgi faktori, kas attiecas uz Jūsu pilsētu?</b></p> <p>Vai saistībā ar migrāciju pastāv kādas īpašas problēmas, jūtīgi jautājumi vai vietējās problēmas, kas varētu attiekties uz šo pieredzes apmaiņu?  Piemēram,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Jūtīgi jautājumi saistībā ar pilsētas darbu ar imigrējušajiem iedzīvotājiem</li> <li>● Sabiedrības attieksme</li> <li>● Konkurence starp aģentūrām, kas var apdraudēt sadarbību</li> <li>● Finansējums un budžeta jautājumi</li> <li>● Pilsētas pārvaldes pilnvaras</li> <li>● Tiesību akti, kas ietekmē Jūsu darbu tagad vai nākotnē</li> <li>● Cits (lūdz, paskaidrojiet)</li> </ul>	

## Valsts/reģionālais konteksts un pilsētu apvienību loma

<p>Cik lielā mērā <b>apmācāmās pilsētas politiskais un migrācijas konteksts ir tipisks</b> pilsētām, ko Jūs pārstāvat?          Cik lielā mērā tas atšķiras no citām pilsētām?  <i>(apsveriet to no savstarpējas zināšanu apmaiņas rezultātu atkārtotības viedokļa; aprakstiet līdzības un atšķirības)</i></p>	
<p>Kādas ir jūsu biedrības <b>attiecības</b> (formālās kompetences, kā arī formālās un neformālās attiecības) <b>ar reģionālajām un valstu valdībām</b> politikas jomā? (piemēram, piedalīšanās oficiālā apspriežu mehānismā utt.)</p>	
<p>Cik lielā mērā attiecīgajā politikas jomā valstu valdības (un attiecīgā gadījumā reģionālās valdības) nodrošina <b>vietējām iestādēm atbalstošu politikas struktūru</b> (piemēram, konsultāciju, koordināciju, informācijas apmaiņas, spēju veidošanas, finansējuma veidā utt.)?</p>	
<p>Cik lielā mērā attiecīgajā politikas jomā vietējām un valstu (un attiecīgā gadījumā reģionālajām) valdībām <b>ir vienādi politikas mērķi</b>?</p>	
<p><b>Vai ir kādi citi svarīgi faktori, kas attiecas uz Jūsu reģionālo/valsts kontekstu?</b>          Vai saistībā ar migrāciju pastāv kādas īpašas problēmas, jūtīgi jautājumi vai valsts/reģionālās problēmas, kas varētu būt nozīmīgas mentorēšanas procesā?          Piemēram,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Jūtīgi jautājumi saistībā ar pilsētu darbu ar imigrējušajiem iedzīvotājiem</li> <li>● Sabiedrības attieksme</li> <li>● Konkurence starp aģentūrām, kas var apdraudēt sadarbību</li> <li>● Finansējums un budžeta jautājumi</li> <li>● Pilsētas pārvaldes pilnvaras</li> <li>● Tiesību akti, kas ietekmē Jūsu darbu tagad vai nākotnē</li> <li>● Cits (lūdzu, paskaidrojiet)</li> </ul>	
<p>Kādi ir Jūsu pilsētas biedrības galvenie pasākumi, lai veicinātu zināšanu apmaiņu starp Jūsu dalībpilsētām attiecīgajā teritorijā un, ja attiecināms, ārpus tās?</p>	

### 3. PIELIKUMS Mentorū pilsētu stiprās puses un pieredze, kā arī to vietējais un valsts konteksts

Šo veidni var izmantot, lai noteiktu jomas, kurās padomdevēja pilsēta varētu sniegt atbalstu

Mentori: Stiprās puses un pieredze un to vietējais un valsts konteksts	
Kādās <b>politikas jomās, Jūsaprāt, Jūsu pilsētai ir sevišķi daudz pieredzes?</b>	
Kādus projektus un politiku šajā jomā Jūs uzskatītu par <b>labu praksi</b> , ko var un ir vērts atkārtot citās pilsētās? (paskaidrojiet, kāpēc)	
Kādi <b>citi dalībnieki ārpus Jūsu struktūrvienības</b> (piemēram, imigrantu apvienības, darba devēju organizācijas, arodbiedrības) būtu nozīmīgi Jūsu pilsētai, uzņemoties mentora lomu iepriekš minētajā(-os) jautājumā(-os)?	

Vietējais konteksts	
<b>Kā pēdējo gadu laikā ir attīstījusies</b> migrācijas plūsma Jūsu pilsētā? Kādas ir bijušas galvenās tendences un problēmas?	
<b>Migrācijas pašreizējais vietējais konteksts</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Iedzīvotāju skaits Jūsu pilsētā</li><li>• Cilvēku skaits ar migrantu izcelsmi/ārvalstīs dzimušie/nepilsoņi Jūsu pilsētā</li><li>• Galvenās tautības un statusa grupas pilsētā (piemēram, bēgļi, patvēruma meklētāji, ekonomiskie migranti utt.)</li></ul>	
Kāds ir aptuvenais <b>pašvaldības gada budžeta apmērs</b> Jūsu pilsētā? Un kāda (ja Jūs zināt) ir šī daļa (vai faktiskā summa), kas atvēlēta integrācijas darbam un migrantiem/bēgļiem sniegtajiem pakalpojumiem?	
<b>Kādas ir galvenās politiskās norises, iniciatīvas un iestādes Jūsu pilsētā, kas attiecas uz konkrēto iepriekš minēto tēmu, piemēram,</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Jūsu pilsētas integrācijas koncepcijas/stratēģijas galvenais saturs, ja attiecināms</li><li>• Attiecīgā nozaru politika</li><li>• Pašvaldību finansētas vai atbalstītas iestādes</li><li>• Galvenie NVO tīkli vai organizācijas</li><li>• Oficiālas attiecības starp pilsētu un imigrantu NVO (piemēram, padomdevēja iestāde, migrantu NVO kā pakalpojumu sniedzēji...)</li><li>• Galvenās migrantu grupas</li></ul>	

<p><b>Vai ir vēl kādi citi svarīgi faktori, kas attiecas uz Jūsu pilsētu?</b></p> <p>Vai saistībā ar migrāciju pastāv kādas īpašas bažas, jūtīgi jautājumi vai vietējās problēmas, kas varētu attiekties uz “IncluCities” projektu?</p> <p>Piemēram,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Jūtīgi jautājumi saistībā ar pilsētas darbu ar imigrējušajiem iedzīvotājiem</li> <li>● Sabiedrības attieksme</li> <li>● Konkurence starp aģentūrām, kas var apdraudēt sadarbību</li> <li>● Finansējums un budžeta jautājumi</li> <li>● Pilsētas pārvaldes pilnvaras</li> <li>● Tiesību akti, kas ietekmē Jūsu darbu tagad vai nākotnē</li> <li>● Cits (lūdzu, paskaidrojiet)</li> </ul>	
---	--

<b>Valsts/reģionālais konteksts un pilsētu apvienību loma</b>	
<p>Cik lielā mērā <b>Jūsu dalībpilsētas politiskais un migrācijas konteksts ir tipisks pilsētām</b>, ko Jūs pārstāvat? Cik lielā mērā tas atšķiras no citām pilsētām?</p> <p><i>(apsveriet to no savstarpējas zināšanu apmaiņas rezultātu atkārtošanas viedokļa; aprakstiet līdzības un atšķirības)</i></p>	
<p>Kādas ir jūsu biedrības <b>attiecības</b> (formālās kompetences, kā arī formālās un neformālās attiecības) <b>ar reģionālo un valsts valdību</b> politikas jomā? (piemēram, piedalīšanās oficiālā apspriežu mehānismā utt.)</p>	
<p>Cik lielā mērā attiecīgajā politikas jomā valstu valdības (un attiecīgā gadījumā reģionālās valdības) nodrošina <b>vietējam iestādēm atbalstošu politikas struktūru</b> (piemēram, konsultāciju, koordināciju, informācijas apmaiņas, spēju veidošanas, finansējuma veidā utt.)?</p>	
<p>Cik lielā mērā attiecīgajā politikas jomā vietējam un valstu (un attiecīgā gadījumā reģionālajām) valdībām <b>ir vienādi politikas mērķi</b>?</p>	
<p><b>Vai ir kādi citi svarīgi faktori, kas attiecas uz Jūsu reģionālo/valsts kontekstu?</b></p> <p>Vai saistībā ar migrāciju pastāv kādas īpašas bažas, jūtīgi jautājumi vai valsts/reģionālā līmeņa problēmas, kas varētu būt nozīmīgas “IncluCities” projekta norisē?</p> <p>Piemēram,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Jūtīgi jautājumi saistībā ar pilsētu darbu ar imigrējušajiem iedzīvotājiem</li> <li>● Sabiedrības attieksme</li> <li>● Konkurence starp aģentūrām, kas var apdraudēt sadarbību</li> <li>● Finansējums un budžeta jautājumi</li> <li>● Pilsētas pārvaldes pilnvaras</li> <li>● Tiesību akti, kas ietekmē Jūsu darbu tagad vai nākotnē</li> <li>● Cits (lūdzu, paskaidrojiet)</li> </ul>	
<p>Kādi ir Jūsu pilsētas biedrības galvenie pasākumi, lai veicinātu zināšanu apmaiņu starp Jūsu dalībpilsētām attiecīgajā teritorijā un, ja attiecināms, ārpus tās?</p>	

## 4. PIELIKUMS Labās prakses analīze

Pilsētu labās prakses prezentācija var būt noderīgs mācību instruments. Mēs definējam labo praksi kā iniciatīvu (politika, projekts, pakalpojums, darbība), kas ir bijusi veiksmīga vienā vietā un kurai ir potenciāls tikt pielāgotai citā vietā. Šī veidne var palīdzēt nodrošināt, ka dalībnieki ārpus jūsu pilsētas konteksta izprot svarīgākos aspektus un kontekstu.

Labās prakses nosaukums?	
<b>Kur tā atrodas?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Pilsēta/ģeogrāfiskais apgabals</li></ul>	
<b>Vadošās aģentūras</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kas vada šo praksi?</li></ul>	
<b>Konteksts un pamatojums</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kāpēc radās šī prakse – kāda problēma tika risināta?</li><li>• Uz ko bija vērtā labā prakse (tās mērķauditorijai)?</li><li>• Ko tā cerēja sasniegt?</li></ul>	
<b>Apraksts</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kad sākās labā prakse?</li><li>• Kādi aspekti jau bija ieviesti, kas palīdzēja praksei izdoties (panākumu priekšnoteikumi)?</li><li>• Kādas bija galvenās aktivitātes?</li><li>• Kas veica nepieciešamos darbus? (galvenās institūcijas un partneri)</li></ul>	
<b>Nepieciešamie resursi (ieguldījumi)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kādi resursi bija nepieciešami, lai praksi realizētu: finansējums, personāls, brīvprātīgie, partneri utt.</li></ul>	
<b>Rezultāts (iznākumi, ieguvumi)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kam tā bija izdevīga, kādā veidā?</li><li>• Kādas konkrētas pārmaiņas tā radīja savai mērķauditorijai?</li><li>• Vai tā tika vērtēta/uzraudzīta (ja jā, kādi bija tās rezultāti)?</li></ul>	
<b>Veiksmes faktori</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kas ir jādara, lai labo praksi īstenotu (panākumu priekšnosacījumi)?</li><li>• Kādi aspekti darbojās vislabāk /bija visveiksmīgākie?</li></ul>	
<b>Riski un problēmas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kādi bija vislielākie izaicinājumi un kā Jūs tos pārvarējāt?</li><li>• Kādi ir lielākie riski šādai veida praksei?</li></ul>	
<b>Tālāknodešana</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kas ir jādara, lai šāda prakse būtu iespējama citā pilsētā? (panākumu priekšnoteikumi)</li><li>• Ko vajadzētu un nevajadzētu darīt pilsētām, kas vēlas attīstīt līdzīgu praksi?</li></ul>	
<b>Kontaktinformācija</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• (Kontaktpersona un amats)</li></ul>	
<b>Sīkāka informācija</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Timekļa vietnes, atskaites, interesanta informācija, video utt.</li></ul>	

## 5. PIELIKUMS Vietējā atbalsta tīkla izveide

*Vietējais atbalsta tīkls, kurā iesaistītas ieinteresētās personas pašvaldībā un ārpus tās, kuriem ir izšķiroša nozīme, lai sekmīgi risinātu ar mentorēšanas shēmu saistītās problēmas. Iedvesmojoties no vietējās atbalsta grupas modeļa, kas izstrādāts "URBACT" programmas ietvaros, šim tīklam būs izšķiroša nozīme rīcības plāna izstrādē, kā arī tā ieviešanas progresa uzraudzībā.*

### **Kam jāpiedalās Vietējā atbalsta tīklā?**

Lai nodrošinātu reālu mijiedarbību un iesaistīšanos, Vietējā atbalsta tīklā būtu jāiesaista ne vairāk kā desmit galvenās ieinteresētās personas, kuras ir ieinteresētas problēmās vai politikas jautājumos, ko apmācāmā pilsēta plāno risināt. Nav nepieciešams kopēt esošās konsultatīvās struktūrvienības vai mērķa grupas; šī neformālā grupa tiek sasaukta tieši tādēļ, lai konsultētu un atbalstītu pašvaldību rīcības plāna īstenošanā.

Vietējā atbalsta tīkla locekļi var būt dalībnieki, kas piedalās vai nepiedalās pilsētas ierastajā lēmumu pieņemšanas procesā. Tomēr ideālā gadījumā viņiem būs vismaz zināma pieredze, veidojot dialogu ar pilsētas iestādēm, iepriekšējos projektos vai pilsētas atbalsta saņemšanā. Tie varētu būt, piemēram,

- pastāvīgo iedzīvotāju vai kopienu apvienību pārstāvji gan no migrantu, gan rezidentu kopienām
- NVO un citas pilsoniskās sabiedrības struktūras (tostarp privātais sektors), kas nodarbojas ar integrācijas jautājumiem
- valsts aģentūras, kas strādā šajā jomā vietējā līmenī, iespējams, ieskaitot arī galvenos padomes darbiniekus.

### **Kādai vajadzētu būt viņu lomai?**

- Palīdzēt noteikt, ko pilsēta var piedāvāt projektam labas prakses, esošo rīku, objektu apmeklējumu, politikas un citas pieredzes veidā.
- Palīdzēt izplatīt projekta konstatējumus plašākai vietējai auditorijai un nodrošināt, ka galalietotājiem ir balss lēmumu pieņemšanas procesā.
- Piedalīties zināšanu apmaiņā.
- Palīdzēt sagatavoties mentorēšanas apmeklējumiem.
- Palīdzēt pilsētai ar tās mentora palīdzību izstrādāt rīcības plānu.

### **Cik ilgi procesam būtu jāilgst?**

- Vietējam atbalsta tīklam vajadzētu būt vienkāršai struktūrai bez citām izmaksām, izņemot norises vietas, ēdināšanas un, iespējams, apmeklējuma izdevumus. Šo procesu var viegli atkārtot un uzņemt papildu dalībniekus. Ideālā gadījumā tam būtu jāilgst pietiekami ilgi, lai varētu īstenot pilsētas rīcības plānu.

### **Sazinoties ar cilvēkiem un struktūrām ārpus Padomes, Vietējais atbalsta tīkls var palīdzēt**

- pierādīt, ka lēmumu pieņemšanas process ir caurspīdīgs un iesaista dažādus viedokļus
- apstiprināt Pilsētas domes ieinteresēto personu līdzdalību un darbu
- piesaistīt finansētājas iestādes
- pilsētai tikt parādītai kā labam piemēram citām pilsētām, kas arī strādā ar attiecīgajiem jautājumiem
- iegūt iedzīvotāju interesi un uzticību.

## 6. PIELIKUMS Rīcības plānošanas veidne

<b>Mentorēšanas shēma (nosaukums):</b> <b>Apmācāmā pilsēta:</b> <b>Padomdevēja pilsēta:</b> <b>Datums/versija:</b>					
1. DARBĪBAS (ko Jūs darīsiet, lai apmierinātu konstatētās vajadzības)	2. REZULTĀTI (Kādus rezultātus Jūs sagaidāt no katras no šīm darbībām)	3. TERMIŅŠ (Kad notiks darbības?)	4. KURŠ VADA? (katru darbību)	5. RESURSI UN PARTNERI (personāls, partneri, finansējums, ko zmantosiet)	6. PANĀKUMU NOVĒRTĒŠANA (Kas parādīs, ka esam guvuši panākumus?)
1.					
2.					
3.					



# incluities

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

## IncluCities projekta partneri



**IEKĻAUJOŠAS PILSĒTAS**

**CCRE-CEMR**

**Eiropas Pašvaldību un reģionu padome**

1 Square de Meeûs

B - 1000 Brisele

@InclucitiesEU

@IncluCitiesCEMR

[www.inclucities.eu](http://www.inclucities.eu)