

MODELLO DI INCLUSIONE

VALORIZZARE I MODELLI DI INCLUSIONE DEI CITTADINI DI PAESI TERZI NELLE COMUNITÀ LOCALI: UN PERCORSO PER IL COINVOLGIMENTO DELLE ISTITUZIONI LOCALI E DELLE ORGANIZZAZIONI DELLA SOCIETÀ CIVILE.











Co-finanziato dal

Work package 2: "Realizzazione dei "Modelli di inclusione" Attività 2.3: Sviluppo di 3 modelli di inclusione Risultati attesi n. 2.2: 3 Modelli di Inclusione





1. INTRODUZIONE	05
2. IL MODELLO DI INCLUSIONE	06
3. UTILIZZO DEL MODELLO DI INCLUSIONE PER IL COINVOLGIMENTO DELLE ISTITUZIONI LOCALI E DELLE ORGANIZZAZIONI DELLA SOCIETÀ CIVILE	11
4. UTILIZZO DEL MONITORAGGIO E DELLA VALUTAZIONE PARTECIPATIVI DEL MODELLO DI INCLUSIONE PER GARANTIRE CONTINUITÀ AI PROCESSI DI COINVOLGIMENTO DEGLI ATTORI LOCALI	14
5. ATTUAZIONE DEL MODELLO DI INCLUSIONE IN CONTESTI DIFFERENTI: CITTÀ DI PICCOLE, MEDIE E GRANDI DIMENSIONI	17
ALLEGATO 1: ATTUAZIONE DEL MODELLO DI INCLUSIONE NEGLI HUB LOCALI DEL PROGETTO	22
Città di piccole dimensioni: Saint-Aulaye e Veynes, Francia Città di medie dimensioni: Paestum, Rovigo e Scicli, Italia Città di grandi dimensioni: Distretti di Pankow e Mühlenkiez a Berlino, Germania	
ALLEGATO 2: STRUMENTI PER LA PIANIFICAZIONE PARTECIPATIVA	39



1. INTRODUZIONE

Il progetto INVOLVE elabora e valuta dieci fattori chiave per il miglioramento dell'inclusione e dell'integrazione dei cittadini di Paesi terzi nelle comunità locali. Il Modello di Inclusione di cui si avvale il progetto è, pertanto, uno strumento operativo destinato agli amministratori locali e alle organizzazioni della società civile. Il modello fornisce una serie di proposte volte a incrementare le opportunità di inclusione e integrazione, a ridurre le disuguaglianze, a rendere le comunità locali più accoglienti e a incoraggiare la partecipazione di tutti i cittadini che vi risiedono.

Il Modello viene sperimentato nelle sette località pilota del progetto: due in Francia, tre in Italia e due in Germania[1]; rispettivamente, queste aree rappresentano tipologie urbane di città di piccole, medie e grandi dimensioni. Non è possibile considerare i sette casi di studio monitorati e analizzati come rappresentativi in toto della maggioranza delle città europee. Tuttavia, malgrado la complessità delle variabili e delle differenze riscontrate nella gestione dei processi di inclusione e integrazione dei cittadini di Paesi terzi, il progetto INVOLVE ci consente di evidenziare tre aspetti principali.

- **a.** I dieci **fattori chiave**, identificati inizialmente come costitutivi del Modello di Inclusione, sono stati convalidati da più di 35 amministratori e attori locali che ne hanno confermato la centralità nei casi di studio monitorati, sebbene con una pertinenza variabile a seconda dei contesti e dei processi in essere nelle rispettive regioni di appartenenza.
- **b.** L'analisi di tutte le iniziative fa emergere numerose differenze. Alcune dipendono dalla tipologia urbana, ovvero dalla dimensione delle città. Altre, altrettanto determinanti e decisive, dipendono da caratteristiche specifiche del contesto, come la storia e le tradizioni locali, le strutture sociali, le strutture politiche delle amministrazioni locali, il livello di partecipazione e di impegno civico della popolazione.

c. Dal punto di vista metodologico, il progetto ha consentito di mettere a fuoco un'esigenza comune. In tutte le località pilota è emersa la necessità di identificare le principali criticità e le opportunità che caratterizzano le rispettive aree locali. Di fatto, gli amministratori e gli attori locali coinvolti si sono impegnati a identificare due o tre aree prioritarie di intervento, alla luce delle dieci aree tematiche del modello, allo scopo di elaborare un piano di azione condiviso.

^[1] Veynes e Communauté de Communes du pays de Saint Aulaye (Francia); Paestum, Rovigo e Scicli (Italia); distretti urbani di Pankow e Mühlenkiez della città di Berlino (Germania).

2. IL MODELLO DI INCLUSIONE

Con "modello" intendiamo un insieme di criteri che, a nostro avviso, dovrebbero caratterizzare l'esperienza di accoglienza/integrazione per garantirne la qualità e una buona probabilità di successo e replica.

Il Modello di Inclusione si fonda su esperienze e studi precedenti ed è stato discusso insieme ai partner e agli attori locali per arrivare alla presente versione definitiva.

Sostanzialmente, si tratta di un quadro di riferimento progettato specificamente per istituzioni locali e organizzazioni del terzo settore che intendono mettere in atto buone pratiche di accoglienza e integrazione.

Il modello presenta **dieci fattori chiave** (aspetti sociali, organizzativi, motivazionali, amministrativi, economici, ecc.) per un sistema di inclusione e accoglienza efficace. Non è necessario che tutti i fattori siano presenti nel contesto locale, né che tutti siano espressi allo stesso livello.

Il Modello di Inclusione è progettato per essere utilizzato in contesti urbani differenti (città di piccole, medie e grandi dimensioni). Esso propone una serie di raccomandazioni adattabili alle esigenze e ai contesti locali, così che gli attori locali possano pianificare e adottare le azioni strategiche più idonee a promuovere l'inclusione dei cittadini di Paesi terzi nella propria comunità.

L'obiettivo prioritario è quello di offrire supporto alle organizzazioni della società civile e alle istituzioni locali, nell'intento di migliorare la governance delle attività volte all'ospitalità e all'inclusione.

Il modello mira a identificare obiettivi e vantaggi chiari per tali attività e di valutarne gli esiti avvalendosi di indicatori qualitativi e quantitativi.

FATTORI CHIAVE	DESCRIZIONE	OBIETTIVI DELLE AREE TEMATICHE	INDICATORI
COOPERAZIONE	Elaborare attività e strategie di coo- perazione tra vari livelli istituzionali, istituzioni e organi sociali (associazio- ni, comitati locali, ecc.) e tra gli organi sociali.	Garantire servizi e risorse (adeguate ai sistemi locali) che facilitino gli incontri e le attività di pianificazione congiunta tra comunità differenti (per lingua, religione e cultura), il tutto finalizzato alla conoscenza reciproca e a contrastare i pregiudizi.	I servizi erogati dalle istituzioni locali e/o da altre organizzazioni pre- vedono attività di accoglienza? Le istituzioni locali mettono a dispo- sizione personale dedicato alle attivi- tà di integrazione/ accoglienza? Sono presenti altri attori locali interessati/ disponibili? Numero di riunioni organizzate per fa- cilitare gli incontri.
RETI	Implementare progetti per l'inclusione e l'integrazione dei cittadini di Paesi terzi nelle comunità ospitanti. Tali progetti devono essere condivisi tra vari soggetti sociali e tenere conto delle differenze e delle analogie tra le aree locali.	Sensibilizzare gli utenti sul fatto che l'accoglienza e l'integrazione costituiscono un'op- portunità e non un ostacolo.	Si registra una maggiore sensibilizzazione? Che tipologie di iniziative e/o pro- getti di promozione dell'inclusione sono in atto?
SENSIBILIZZAZIONE ED EMANCIPAZIONE	Preparare il team di progetto e le comunità ospitanti ai possibili conflitti. Sviluppare competenze di inclusione, integrazione, ed educazione alla diversità nel team di progetto e nelle comunità ospitanti, prevedendo seminari che illustrino le molteplici forme di discriminazione.	Elaborare e attuare un processo di riflessione interna e di sensibilizzazione della comunità ospitante sulle questioni della diversità culturale, della migrazione e dell'accoglienza. Intraprendere un processo di emancipazione per coloro che subiscono discriminazioni.	Sono presenti opportunità di riflessione interna? In che numero? Sono disponibili attività di formazione per il team di progetto? In che numero? Le persone che hanno subito discriminazione si sentono più emancipate?

INFORMAZIONE	Tenere costante- mente informata la comunità locale sugli obiettivi del progetto e sui risultati conse- guiti, sia da parte dei responsabili amministrativi sia dall'organo di gestione, affin- ché siano chiari gli effetti sull'area locale (economici, culturali, sociali).	Ridurre il rischio di impatti nega- tivi (soprattutto all'arrivo di nuovi migranti) e promuo- vere la trasparenza nella gestione delle risorse erogate dal progetto.	È presente un canale di informazione (riunioni, newsletter, siti web, ecc.) tra coloro che attuano il progetto di accoglienza e le comunità locali? La popolazione locale mostra un'aumentata accettazione verso le politiche di inclusione/integrazione attuate?
SCAMBI CULTURALI	Organizzare incontri tra i residenti e i nuovi arrivati. Organizzare attività da eseguire insieme (volontariato ambientale, riorganizzazione degli spazi pubblici, attività sportive, scambi gastronomici, eventi sociali, ecc.). Organizzare iniziative con le scuole e i centri culturali.	Incoraggiare l'interazione sociale e l'instaurazione di legami tra residenti locali e nuovi arrivati per dissipare i possibili pregiudizi. Aiutare i nuovi immigranti a comprendere la storia, le tradizioni e la cultura della comunità ospitante e, in parallelo, presentare ai residenti la cultura dei nuovi arrivati.	In che misura i cittadini di Paesi terzi vengono coinvolti nelle iniziative organizzate dalla comunità locale? Numero di iniziative che coinvolgono i cittadini di Paesi terzi e la comunità locale. Numero di iniziative proposte dai cittadini di Paesi terzi.
COINVOLGIMENTO	Promuovere la diversità tra il team di progetto e i destinatari dello stesso (cittadini di Paesi terzi e comunità ospitante), in base a differenze culturali, di genere, di etnia, di background migratorio, disabilità, ecc.	Garantire che le opinioni e le esigenze del team e dei destinatari del progetto siano prese in considerazione nel processo decisionale inerente alle attività di progetto.	È presente un processo partecipativo durante la fase di pianificazione e attuazione del progetto di inclusione? Le abilità di ascolto del team di progetto sono migliorate? Sono disponibili servizi di ascolto delle esigenze dei cittadini di Paesi terzi?

SERVIZI PUBBLICI	Promuovere il miglioramento dei servizi sociali, sanitari e di istruzione affinché soddisfino i nuovi requisiti del territorio.	Utilizzare i servizi erogati dal progetto per sviluppare sinergie tra le varie risorse e politiche sociali dell'area. Adeguare il processo di integrazione alle esigenze locali e generare opportunità per la comunità, anche offrendo supporto alle aziende locali affinché creino nuove opportunità.	Numero di misure nei vari ambiti (istruzione, accoglienza, sanità, ecc.) che tengono conto degli aspetti relativi a inclusione/integrazione. Numero di servizi attivati. Numero di attività di formazione, preparazione al lavoro e lavoro messe in atto.
AUTONOMIA	Sviluppare attività di forma- zione e abilità che consentano ai cit- tadini di Paesi terzi di trovare lavoro e di organizzare la propria vita civica in autonomia.	Evitare qualsiasi rischio di "assistenzialismo" o di creazione di una cultura della dipendenza.	Numero di corsi di formazione destinati a cittadini di Paesi terzi. Misura dell'aumento del livello di autonomia dei cittadini di Paesi terzi: numero di domande di lavoro inviate e di iniziative personali intraprese.
HUB DI COMUNITÀ	Creare un hub di comunità per l'integrazione continua, uno spazio fisico per lo scambio culturale, l'apprendimento condiviso e la cre- scita personale.	Offrire un luogo di riferimento stabile per gli incontri tra i cittadini di Paesi terzi e la comunità locale, nel quale può anche essere istituito un ufficio per i migranti e i nuovi arrivati.	Esiste un accordo tra la municipalità e altri organi per la creazione dell'hub? È stato individuato un luogo fisico in cui realizzare il centro regionale? Metodo di raccolta fondi. Metodo di gestione (incontri con i cittadini per presentare il centro, ecc.).

RISORSE	Rendere disponibili risorse umane (possibilmente con competenze specifiche) e risorse finanziarie.	Sviluppare attività in- novative permanenti, commisurate alle esi- genze di tutti i settori della comunità.	C'è stato un aumento delle risorse finanziarie disponibili nella regione per finanziare progetti di inclusione? Nelle organizzazioni pubbliche e private presenti sul territorio è presente personale dedicato ai progetti di inclusione/integrazione? In che numero?
---------	--	---	---

3. UTILIZZO DEL MODELLO DI INCLUSIONE PER COINVOLGERE LE ISTITUZIONI LOCALI E LE ORGANIZZAZIONI DELLA SOCIETÀ CIVILE

Il Modello di Inclusione, con i suoi fattori chiave, intende essere uno strumento per aiutare i partner a identificare il percorso più idoneo da intraprendere in comune, per incrementare l'integrazione dei cittadini di Paesi terzi a livello locale.

Pianificazione partecipativa, identificazione e coinvolgimento dei diversi attori nel contesto locale sono la strada prioritaria per un utilizzo corretto del modello al fine di migliorare l'integrazione dei cittadini di Paesi terzi nella comunità locale.

I diversi contesti locali presenteranno ovviamente condizioni differenti associate ai 10 fattori chiave proposti nel modello. In ogni caso, qualsiasi organizzazione della società civile e istituzione territoriale potrà avvalersi del modello per coinvolgere ulteriori attori locali nell'analisi dei contesti di appartenenza e nella definizione delle aree da considerare prioritarie per gli interventi da attuare in rete. Come vedremo nella sezione seguente, la continuità delle attività della rete è un'ulteriore condizione: il modello consente infatti alle parti interessate di identificare dove muovere i primi passi; al fine di ottenere un progresso effettivo, tuttavia, il percorso non può certo fermarsi qui. Il modello può inoltre costituire uno strumento per monitorare i progressi, identificare le criticità e pianificare insieme le fasi successive che porteranno a una maggiore inclusione. Con la continuità, gli attori locali possono valutare i propri interventi e decidere, ad esempio, se migliorare negli ambiti inizialmente considerati prioritari o se tali priorità sono state soddisfatte ed è il momento di occuparsi di altri aspetti.

Per quanto riguarda l'avvio della pianificazione partecipativa, il processo INVOLVE propone tre fasi principali e fornisce ai partner moduli specifici e il supporto necessario a facilitare il processo.

PRIMA FASE

Per le organizzazioni interessate a coinvolgere attori e istituzioni locali e organizzazioni della società civile, la prima fase prevede la **preparazione delle attività di pianificazione congiunta,** insieme agli attori locali.

Le organizzazioni possono utilizzare il Modello di Inclusione per definire i punti di forza e di debolezza del territorio, alla luce dei 10 fattori chiave del modello. Questa analisi del contesto iniziale consente di identificare i campi di azione strategici per il contesto locale, che verranno proposti agli attori locali. Questo lavoro aiuterà a rafforzare l'inclusione dei cittadini di Paesi terzi. Naturalmente, in questa fase è prevista anche l'identificazione degli attori locali da coinvolgere.

SECONDA FASE

Nella seconda fase viene determinata la disponibilità degli attori, delle istituzioni locali e delle organizzazioni della società civile a lavorare su attività di pianificazione congiunta; insieme, le parti stabiliranno dove avrà inizio l'azione comune.

In questa fase, le parti interessate approfondiscono insieme l'analisi dei punti di forza e debolezza del territorio, in modo da ottenere una classificazione condivisa dei fattori chiave del modello relativi al contesto di appartenenza. Tale classificazione avverrà secondo un ordine di importanza in cui le posizioni più alte sono quelle percepite come più problematiche a livello locale. Si ipotizzi, ad esempio, un'area in cui è già presente un centro territoriale/hub di comunità consolidato. Anche qualora questo elemento sia stato storicamente molto importante per l'inclusione, le parti interessate possono decidere che al momento non è prioritario e che è più utile sfruttare l'opportunità di lavoro congiunto che offre la rete per agire collettivamente su altre aree tematiche del modello, che vengono attualmente percepite come più urgenti e richiedono un impegno coordinato per essere affrontate.

Partendo dalla classificazione, gli attori locali possono selezionare le priorità e definire i campi di azione prioritari che, realisticamente, possono essere affrontati insieme, condividendo le risorse, al fine di rafforzare l'inclusione dei cittadini di Paesi terzi nel contesto locale. Avendo definito un'analisi del contesto condivisa e le priorità derivanti, gli attori locali

possono iniziare a definire le attività concrete che, realisticamente, saranno in grado di eseguire insieme, allo scopo di risolvere i problemi delle aree del modello identificate come prioritarie nell'analisi del contesto.

TERZA FASE

Nella terza fase, gli attori locali avviano la pianificazione partecipativa relativa ai due campi di azione emersi come prioritari.

Gli attori locali non definiscono soltanto le attività e gli obiettivi da conseguire insieme in un periodo di tempo specificato, ma determinano anche:

a. gli impatti previsti sulla comunità con il conseguimento degli obiettivi pianificati;

b. i rischi principali che possono ripercuotersi sulla rete territoriale al conseguimento degli obiettivi pianificati;

c. le azioni più adeguate da intraprendere allo scopo di mitigare tali rischi.

Come vedremo nella sezione seguente, questi ultimi elementi, insieme all'analisi del contesto condivisa, costituiranno la base per il monitoraggio continuo delle attività della rete.



TABELLA 1. FASI DELLA PIANIFICAZIONE PARTECIPATIVA

PRIMA FASE: PREPARAZIONE DELLE ATTIVITÀ DI PIANIFICAZIONE CONGIUNTA

L'hub di comunità locale prepara l'analisi del contesto iniziale e identifica le parti interessate (Strumento A: punti di forza e di debolezza del territorio alla luce dei 10 fattori chiave del modello)

SECONDA FASE: ATTIVITÀ DI PIANIFICAZIONE CONGIUNTA INSIEME AGLI ATTORI LOCALI, BASATE SULL'ANALISI E SUI RISULTATI DELLA PRIMA FASE

L'hub di comunità e le parti interessate esaminano i punti di forza e di debolezza del proprio territorio, alla luce dei 10 fattori chiave (Strumento A bis).

Insieme, si definisce una classificazione delle aree tematiche del modello. Partendo da questa base, le parti interessate identificano due aree prioritarie, i campi di azione strategici relativi al territorio locale e definiscono le attività per un intervento realistico come rete, in riferimento a questi due campi di azione principali (Strumento B)

TERZA FASE: L'HUB DI COMUNITÀ E LE PARTI INTERESSATE GIUNGONO A UNA DECISIONE DEFINITIVA SULLE ATTIVITÀ DI PIANIFICAZIONE CONGIUNTA

L'hub di comunità e le parti interessate definiscono ulteriormente le attività oggetto della pianificazione congiunta, tenendo conto (Strumento C) degli impatti previsti, dei possibili rischi al raggiungimento degli obiettivi e delle azioni idonee che intendono intraprendere insieme per mitigare tali rischi.

Vedere l'allegato 2 per gli strumenti A, A bis, B, C

4. UTILIZZO DEL MONITORAGGIO E DELLA VALUTAZIONE PARTECIPATIVI DEL MODELLO DI INCLUSIONE PER GARANTIRE CONTINUITÀ AI PROCESSI DI COINVOLGIMENTO DEGLI ATTORI LOCALI

Al fine di sviluppare appieno il potenziale del Modello di Inclusione, il coinvolgimento delle parti interessate non può limitarsi all'utilizzo di questo strumento solo come orientamento della pianificazione iniziale.

Gli attori locali possono ottenere la continuità delle proprie attività coordinate se utilizzano il Modello di Inclusione per monitorare il conseguimento dei propri obiettivi e per valutare i progressi ottenuti, aggiornando di volta in volta l'analisi del contesto. La rete ha così l'opportunità di riconsiderare le priorità e di definire nuove attività da eseguire in futuro.

Le basi per il monitoraggio e la valutazione partecipativi vengono stabilite al momento della pianificazione. Al termine della pianificazione partecipativa, infatti le parti interessate avranno prodotto importanti elementi che potranno essere usati come base per il monitoraggio e la valutazione. Ciò consentirà loro di avere maggiore autonomia nelle future attività di rete a livello locale.

Come osservato nella sezione precedente, nella pianificazione partecipativa gli attori locali creano una mappa condivisa dei punti di forza e debolezza del proprio territorio, alla luce di ognuno dei 10 fattori chiave del Modello di Inclusione.

A partire da questa analisi condivisa viene elaborata una classificazione condivisa dei fattori chiave, dalla quale si procede alla selezione delle priorità, cioè i campi di azione principali sui quali si intende intervenire strategicamente come rete. Per ogni campo di azione, quindi, vengono identificati gli obiettivi delle attività che sarà possibile, realisticamente, conseguire insieme, per rafforzare l'inclusione dei cittadini di Paesi terzi, arrivando a enunciare gli impatti previsti di

tali attività sulla propria comunità.

Tramite l'approccio partecipativo gli stakeholder elaborano anche una mappa condivisa dei rischi a cui potrebbero andare incontro le attività in corso di pianificazione, e che potrebbero ostacolare il successo del lavoro collettivo. Partendo dalla mappa condivisa dei rischi, gli attori definiranno il proprio impegno nelle azioni specifiche da intraprendere per mitigare tali rischi. Naturalmente, la mappa dei rischi non è un semplice esercizio meccanico; costituisce invece una condivisione delle conoscenze relative alle possibili cause di fallimento, che siano interne o esterne alla rete degli attori locali.

Avvalersi del Modello di Inclusione con un approccio partecipativo consente di definire iniziative permanenti e innovative commisurate alle esigenze attuali della comunità; inoltre, i risultati della pianificazione partecipativa permettono di monitorare e valutare l'attuazione delle attività, di correggere le attività in corso e di definire le nuove attività future.

La definizione degli impatti previsti può facilitare la misurazione non solo dei semplici risultati delle attività, ma anche dell'efficienza della rete in senso più ampio.

La definizione delle azioni per la mitigazione dei rischi può consentire di monitorare l'impegno di ciascun attore a contrastare quei fattori che ostacolano il lavoro collettivo sul territorio.

Questi elementi permettono dunque di valutare periodicamente le criticità, che siano di origine interna (azioni non compiute dai partner) o esterna (mutate condizioni del contesto che portano alla revisione del modello di azione locale).

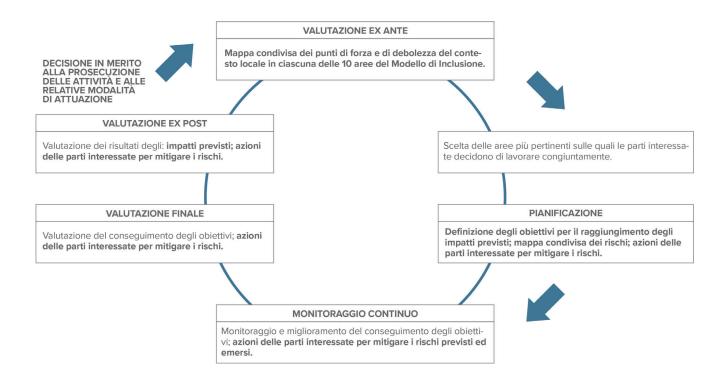
Relativamente a questo aspetto, il coinvolgimento futuro delle parti interessate può fondarsi su un'analisi più strutturata di quanto è stato realizzato in passato.

Il monitoraggio partecipativo permette di identificare le criticità e di correggere la rotta, ma anche di identificare i risultati ottenuti e le sfide affrontate insieme. Creare le condizioni per le attività di monitoraggio e di valutazione può pertanto consolidare la fiducia reciproca e l'impegno nella rete delle parti interessate, grazie all'identificazione non solo dei problemi da risolvere ma anche dei risultati ottenuti collettivamente.

Se utilizzato in modo corretto, valutando la fiducia reciproca, il monitoraggio partecipativo consente alla rete di decidere se continuare a cooperare, migliorando non solo l'azione sulle aree prioritarie scelte inizialmente come avvio delle attività, ma anche sulle restanti

aree tematiche del modello, identificando e coinvolgendo potenziali nuovi attori a livello locale.

MONITORAGGIO E VALUTAZIONE PARTECIPATIVI DEL MODELLO DI INCLUSIONE



Come abbiamo visto, con l'approccio partecipativo all'utilizzo del Modello di Inclusione gli attori locali attuano una **valutazione ex ante** iniziale, che verifica la pertinenza e la fattibilità delle iniziative che intendono avviare insieme sul territorio. Il processo aiuta a garantire che l'iniziativa sia il più possibile rilevante e coerente. Gli amministratori locali sono in grado di identificare i requisiti per le buone pratiche di integrazione e accoglienza in funzione delle caratteristiche del contesto locale.

Definendo gli obiettivi, gli impatti previsti, i rischi e le attività di mitigazione di ogni attore, la rete definisce le condizioni per il **monitoraggio continuo**, il controllo periodico del progresso delle azioni pianificate a supporto del percorso di inclusione. Il monitoraggio delle azioni permette di verificare se il progetto prosegue come previsto o se è necessario

apportare modifiche e/o migliorie. I partner possono definire collettivamente come monitorare il progresso delle proprie iniziative congiunte, ad esempio tramite un questionario inviato a tutte le parti interessate e coinvolte a livello locale nel percorso di inclusione.

I partner avranno così a disposizione gli elementi per la **valutazione finale** delle proprie iniziative, per verificarne gli esiti e controllarne le responsabilità. La valutazione finale è naturalmente un passaggio fondamentale, perché consente di esaminare i risultati e di analizzare il lavoro compiuto. Anche per questo tipo di valutazione le parti interessate possono definire strumenti quali ad esempio questionari (con risposte aperte o chiuse) e interviste.

La valutazione finale offre gli elementi utili a condurre una valutazione ex post approfon-

dita. Tramite la mappa condivisa dei punti di forza e debolezza del territorio e degli impatti previsti delle proprie attività nelle aree selezionate, i partner possono tenere conto dell'allineamento tra i risultati ottenuti e i bisogni dell'area nella quale ha avuto luogo l'iniziativa di inclusione. Questionari e interviste costituiranno gli strumenti di valutazione da somministrare alla comunità locale.

Pertanto, il modello prevede modalità di valutazione dei risultati ottenuti e delle trasformazioni conseguenti all'attuazione operativa del Modello di Inclusione. Tramite la definizione degli impatti previsti (su un contesto precedentemente analizzato), le parti interessate coinvolte nel processo di inclusione tra migranti e popolazione locale potranno misurare i cambiamenti prodotti dalle azioni attuate e gli effetti a catena sull'intera comunità.

La valutazione ex post ha anche una dimensione interna: partendo dall'esame di come si è cooperato per risolvere i rischi già previsti o emersi successivamente, sarà possibile valutare la fiducia reciproca e decidere consapevolmente di proseguire su un percorso

comune. Soprattutto, i partner potranno definire le condizioni per migliorare, allo scopo di consolidare la fiducia per gli impegni collettivi futuri

L'obiettivo principale della **valutazione ex post** è quello di incoraggiare la rete di attori locali a riflettere sulle mutate caratteristiche del contesto locale. In quest'ottica, la valutazione di follow-up consente loro, da un lato, di verificare se il progetto ha innescato effetti a catena virtuosi nella comunità e quali sono le condizioni attuali, e dall'altro di verificare la fiducia nella composizione della rete, al fine di intraprendere ulteriori azioni future dopo aver aggiornato l'analisi del contesto.



5. ATTUAZIONE DEL MODELLO DI INCLUSIONE IN CONTESTI DIFFERENTI: CITTÀ DI PICCOLE, MEDIE E GRANDI DIMENSIONI

La pianificazione e il monitoraggio partecipativi relativi alle aree tematiche del Modello di Inclusione costituiscono un approccio operativo comune che può essere utilizzato in qualsiasi contesto locale.

La dimensione della comunità locale costituisce, tuttavia, una variabile importante nell'attuazione della pianificazione partecipativa.

La dimensione della comunità può incidere sulle diverse classificazioni dei 10 fattori chiave del Modello di Inclusione, oltre a implicare alcuni rischi nella definizione della rete, da un lato, e nell'attuazione delle azioni pianificate in comune e nella loro valutazione, dall'altro.

5.1 CITTÀ DI PICCOLE DIMENSIONI

La dimensione reale di una città considerata piccola varia enormemente da un paese all'altro. Nel presente documento, con città di piccole dimensioni intendiamo qualsiasi agglomerato fino a 5.000 abitanti.

Nelle città di piccole dimensioni degli Stati membri dell'UE sussistono notevoli differenze nell'esperienza migratoria, che dipendono del fatto che la città rappresenti una località di accesso, una località lungo il percorso di migrazione, o una località di destinazione. Gli Stati membri godono di relativa autonomia nel trattamento e nella risposta ai rifugiati e ai richiedenti asilo e ciò comporta nette differenze d'approccio.

In linea generale e in base alle esperienze dei nostri partner, è possibile affermare che, diversamente dall'anonimato che osserviamo nelle grandi città, la visibilità dei rifugiati nelle città di piccole dimensioni innesca un processo di mobilitazione delle istituzioni locali, dei funzionari comunali, delle organizzazioni locali e, soprattutto, della popolazione.

Generalmente, nelle piccole città c'è una distinzione demografica più netta tra stranieri e soggiornanti di lungo periodo. In molte di queste realtà si registra anche la riduzione degli abitanti e dei soggiornanti di lungo periodo. A dispetto dell'idea diffusa che nelle piccole città tutto e tutti siano a portata di mano, soprattutto nelle piccole città e nelle reti di piccole città l'isolamento fisico (che in alcune aree è conseguenza della carenza di trasporti) può costituire un'importante causa di rischio per l'integrazione e la comunicazione, in primo luogo per i migranti non autonomi nei trasporti e senza accesso a forme di mobilità privata.

In generale, le piccole città operano più sulle relazioni interpersonali e sull'attaccamento al territorio che su altri servizi di assistenza sociale tradizionali; di conseguenza, la popolazione locale è la risorsa principale delle piccole città e delle aree rurali, dove il coinvolgimento volontario delle persone diventa fondamentale.

Consentire ai soggiornanti di lungo periodo di essere parte attiva nelle politiche di integrazione dei cittadini di Paesi terzi può controbilanciare gli ostacoli tipici delle piccole città (scarsità di risorse finanziarie, desertificazione dei villaggi, disoccupazione, ecc.) e permette di investire in varie attività che consentono ai cittadini di Paesi terzi di impegnarsi nella realtà locale, creando una rete civica di sostegno accogliente e facilitando la conquista dell'autonomia all'interno della comunità. La frequente carenza di personale a tempo pieno è spesso causa di sentimenti di fram-

pieno è spesso causa di sentimenti di frammentazione rispetto all'attuazione dei progetti. Sebbene il coinvolgimento della popolazione locale sia una risorsa chiave nelle piccole città, l'inclusione non può essere affidata solo alle risorse dei volontari, ed è necessario disporre di mediatori professionisti, perché i soggiornanti di lungo periodo e i nuovi arrivati devono essere formati e supportati per ridurre i pregiudizi, facilitare l'incontro e l'arricchimento reciproco, partecipare alla vita della città in condizioni di parità; occorre di conseguenza progettare attività specifiche che consentano ai cittadini di Paesi terzi di percepire la comunità non solo come luogo accogliente ma anche in un'ottica lavorativa, fornendo orientamento sulle opportunità di lavoro nelle aree rurali e frammentate, dove, tendenzialmente, è difficile trovare opportunità di impiego.

Il coinvolgimento dei residenti e l'inclusione dei cittadini di Paesi terzi possono progredire solo se le autorità sopportano e agevolano, a livello locale, tale mobilitazione, e se nei servizi pubblici è chiara la distinzione dei ruoli tra chi, ad esempio, lavora per le associazioni sociali finanziate dallo Stato e dalla popolazione locale.

Se nel territorio non vengono attuate attività collaborative e di rete, i progetti perdono di senso e di efficienza mentre gli attori che hanno dato il proprio contributo volontario si stancano e spesso arrivano al burn out.

È perciò fondamentale lavorare in rete dall'inizio del progetto e fino alla sua realizzazione, senza dimenticare la valutazione come momento per comprendere ciò che può essere fatto meglio in futuro. In questo modo si ottiene più efficienza e i progetti acquisiscono anche maggior forza, grazie all'impiego delle risorse esistenti sul territorio, soprattutto in un contesto di dimensioni ridotte in cui le risorse umane ed economiche sono spesso limitate.

Nelle piccole città con queste caratteristiche, la cooperazione e il fare rete - non solo all'interno di un'unica municipalità ma tra le municipalità - può costituire il fattore strategico per la riuscita dell'integrazione dei cittadini di Paesi terzi.

Se l'impegno istituzionale delle autorità locali può garantire vantaggi in termini di solidità delle reti in un singolo piccolo comune e tra piccoli comuni, esso può tuttavia anche avere effetti collaterali che devono essere affrontati correttamente. Le iniziative istituzionali infatti possono facilmente essere percepite come un "progetto specifico del comune": alcuni degli altri attori potranno rifiutare il progetto soltanto per opposizione politica pregiudiziale.

Un altro rischio nei piccoli contesti è che il personale e le metodologie dei progetti o delle iniziative istituzionali vengano percepiti come distanti dalle caratteristiche e dai costumi della popolazione che si organizza in autonomia per l'integrazione.

Nelle piccole città la differenza tra organizzazione e beneficiari può essere più marcata, creando l'esigenza di garantire la diversità in tutti gli aspetti del progetto (consiglio di gestione, hub, azioni), così da evitare la sensazione di un approccio burocratico istituzionale calato dall'alto.

UTILIZZO DELLA PIANIFICAZIONE E DEL MONITORAGGIO PARTECIPATIVI PER L'ATTUAZIONE DEL MODELLO DI INCLUSIONE

Come detto in precedenza, il Modello di Inclusione è utilizzabile in qualsiasi contesto locale. Nelle piccole città, dove di solito gli attori si sentono apparentemente molto vicini gli uni agli altri e dove la comunicazione sembra facile e continuativa, può essere necessario un ulteriore impegno per sottolineare l'importanza di tenere incontri regolari tra le parti interessate, con modalità strutturate. Soltanto così l'investimento nella pianificazione partecipativa del Modello di Inclusione diventa particolarmente fruttuoso, perché permette alle parti interessate di fornire gli strumenti per monitorare l'avanzamento del processo di inclusione e la successiva condivisione delle risorse in maniera più consapevole

Va aggiunto che gli incontri regolari non devono limitarsi all'utilizzo del Modello di Inclusione solo per la fase iniziale di pianificazione e per il suo monitoraggio. Il modello va utilizzato in modo strutturato anche per condurre la valutazione partecipativa ex post, che permetterà alle parti interessate di definire le condizioni per la continuità della rete.

Per evitare la frammentazione della rete nelle piccole città occorre fare in modo che la leadership della valutazione costante non spetti solo alle istituzioni locali; in caso contrario, gli altri attori del territorio o di altri territori della rete potrebbero reagire con un rifiuto pregiudiziale, se percepiscono il progetto come proposto da enti caratterizzati da un differente orientamento politico.

5.2 CITTÀ DI MEDIE DIMENSIONI

Nel presente documento, con città di medie dimensioni intendiamo i centri urbani con una popolazione massima di 200.000 abitanti.

In genere, nelle cittadine di medie dimensioni una o più aree si estendono oltre il centro storico. In linea generale, queste **aree relativamente nuove** crescono rapidamente nei pressi delle grandi arterie di trasporto.

Si tratta spesso di zone economicamente più attive, più popolose, con una composizione demografica più giovane e una presenza più elevata di migranti. A causa della loro rapida

e recente espansione, spesso queste zone periferiche appaiono disconnesse e anonime dal punto di vista culturale, anche agli abitanti del posto. Poiché offrono maggiori opportunità lavorative, queste nuove zone sono scelte dai migranti che si insediamo per periodi più lunghi. Rispetto alle piccole città, qui è generalmente più alto il numero di cittadini di Paesi terzi che si fermano per periodi più lunghi e creano le proprie famiglie. Per questa ragione queste città, rispetto a quelle di piccole dimensioni, affrontano con maggiore frequenza il problema delle **seconde generazioni di migranti.**

In linea di massima, le organizzazioni sono più strutturate rispetto alle piccole città e possono contare sulla formazione specifica degli operatori in materia di processi di inclusione e integrazione, per ridurre i rischi di conflitti tra individui o gruppi e aiutare i cittadini di Paesi terzi a individuare e ad avvalersi delle opportunità e dei servizi offerti dal territorio.

Rispetto alle piccole città, le associazioni di quelle medie sono dotate di strutture più avanzate per erogare assistenza e supporto specifico; malgrado ciò, il rischio di una comunicazione poco efficace tra gli attori è più elevato che nelle città piccole. Nelle città di medie dimensioni è necessaria la cooperazione tra le associazioni, non solo per condividere le risorse ma soprattutto per ridurre la duplicazione delle attività e per creare legami più solidi e costanti con le istituzioni locali.

Per favorire la continuità di relazione con le istituzioni locali in materia di esigenze dei cittadini di Paesi terzi, nelle città medie occorre dare più visibilità a questi beneficiari, migliorando la comprensione dei loro punti di vista ed esigenze rispetto alle difficoltà e alle opportunità del territorio e del suo sviluppo.

La creazione di un hub di comunità specifico può aiutare a definire meglio le esigenze e quindi a fornire risposte più precise. Un centro specifico può inoltre diventare un punto di riferimento chiaro per le problematiche di integrazione dei cittadini dei Paesi terzi, costantemente visibile ai locali, alle istituzioni e agli stessi cittadini stranieri.

Nei contesti in cui è già presente un centro territoriale consolidato per i migranti, l'impegno a migliorare l'inclusione tramite il coinvolgimento degli attori locali può concentrarsi su altre priorità. Ad esempio, un più forte legame tra le parti interessate può garantire maggiore con-

tinuità alle iniziative che offrono agli stranieri opportunità di scoprire e di conoscere meglio la cultura e le tradizioni locali, favorendo l'interazione con i locali tramite un approccio di arricchimento reciproco.

Nelle città di medie dimensioni, il coinvolgimento affettivo e culturale del cittadino straniero può apparire come meno naturale rispetto alle città piccole, e disporre di meno opportunità e risorse rispetto alle grandi città. Facilitare e supportare la comprensione della storia, dei monumenti, delle tradizioni locali, può incentivare la partecipazione attiva alla vita sociale e culturale della comunità ospitante e offrire più elementi per il raggiungimento dell'autonomia personale, sociale, affettiva e lavorativa degli stranieri.

In questo modo, l'impatto della rete di associazioni che lavorano sulla migrazione può essere più incisivo e creare legami con una rete più ampia di organizzazioni e istituzioni locali che si occupano di cultura, formazione e salvaguardia delle ricchezze naturali e culturali. In altre parole, l'impegno volto a ottenere l'inclusione e l'integrazione sembra dare risultati migliori laddove attori e organizzazioni sfruttano strategie diverse per creare forme di accoglienza diffusa, tramite un approccio di governance su più livelli al benessere della comunità.

UTILIZZO DELLA PIANIFICAZIONE E DEL MONITORAGGIO PARTECIPATIVI PER L'ATTUAZIONE DEL MODELLO DI INCLUSIONE

Nelle città di medie dimensioni, una rete cooperante di associazioni che si avvale di un approccio partecipativo fondato sul Modello di Inclusione può agevolare la condivisione delle risorse, evitare duplicazioni delle attività e generare relazioni più forti con le istituzioni e le associazioni dei vari settori, rafforzando soprattutto la relazione tra i servizi di accoglienza convenzionali e i settori della cultura e della formazione.

In queste città, è più facile che le reti incorrano nel rischio del coinvolgimento "apparente" degli attori e nella discontinuità. Può accadere, ad esempio, che la presenza delle istituzioni locali sia fortemente percepita nelle fasi iniziali, in cui vengono definite le attività, ma sia meno sentita nelle fasi di attuazione e monitoraggio. L'organizzazione di incontri regolari per la pianificazione e la valutazio-

ne partecipative può mitigare questi rischi. È importante che gli attori della rete non si limitino a monitorare e a valutare il raggiungimento dei risultati di un singolo progetto sul quale decidono di lavorare in comune per un periodo limitato. Oltre alla valutazione delle singole attività, gli incontri regolari devono coinvolgere le istituzioni locali nella valutazione degli effetti a posteriori. Un approccio più sistematico è favorito dalla gestione regolare dei contatti con le istituzioni locali per l'aggiornamento dell'analisi del contesto e la valutazione degli impatti previsti. E su guesta base regolare e sistematica che l'approccio partecipativo del Modello di Inclusione può esprimersi appieno. Una rete capace di monitorare costantemente il progresso di tutte le aree tematiche previste dal modello sarà anche più capace di discuterle con le istituzioni locali, promuovendo, laddove necessario, un loro approccio più attivo.

5.3 CITTÀ DI GRANDI DIMENSIONI

Nel presente documento, con città di grandi dimensioni intendiamo centri urbani con una popolazione di oltre 200.000 abitanti.

Naturalmente, le variazioni tra le grandi città possono essere marcate, non solo in funzione della dimensione ma anche della situazione socio economica e del tasso di immigrazione. Nelle grandi città esistono diversi livelli di interconnessione con altri paesi, che generano percentuali variabili nel numero di stranieri che vi vivono, per lunghi e brevi periodi, per turismo, per lavoro e per studio.

In generale, rispetto a quelle più piccole, le città più grandi possono contare su un maggior numero di iniziative, progetti, reti e organizzazioni no-profit impegnate ad assistere e a offrire orientamento ai cittadini di Paesi terzi, in particolare ai rifugiati che sono arrivati nei 4-5 anni precedenti.

Oltre a questa offerta specifica, le grandi città possono garantire più scelta ai nuovi arrivati in termini di servizi e programmi sociali, consulenza legale, corsi di lingua, tandem per l'apprendimento delle lingue, eventi durante i quali si cucina insieme o che facilitano le amicizie. Questa offerta può provenire da una vasta gamma di organizzazioni, da quelle organizzate in autonomia dai cittadini ai servizi istituzionali e strutturati. Oltre alla varietà di

attori presenti, nelle grandi città esiste spesso un'ampia varietà di reti tra gli attori. Le loro storie possono essere diverse, da quelle con una lunga tradizione a quelle costituite solo per il tempo di un progetto. Riguardo a questo aspetto, è importante considerare che il finanziamento di molte attività di un'unica organizzazione può richiedere la partecipazione a più reti. È frequente quindi che un'unica organizzazione faccia parte di numerose reti, delle quali non tutti gli associati sono consapevoli.

Altra importante caratteristica delle grandi città è la rete di trasporti più efficiente. Una singola organizzazione può così interagire con persone che non provengono necessariamente dalla stessa area cittadina.

Ne consegue che, da un lato, le grandi città possono presentare zone con caratteristiche differenti, alcune con un livello più elevato di problemi socioeconomici, e dall'altro la varietà delle offerte può essere potenzialmente raggiunta da diverse aree.

Nel panorama delle offerte, le singole organizzazioni cercano spesso di definire la propria identità, i propri gruppi target, le esigenze che sono in grado di soddisfare e i servizi principali che le differenziano dalle altre.

Allo stesso tempo, devono tenere traccia dei servizi offerti dalle altre organizzazioni, allo scopo di indirizzare in modo responsabile le persone con esigenze che loro non possono soddisfare.

A causa del rapido cambiamento della composizione demografica nelle grandi città e della conseguente varietà mutevole dell'offerta di servizi, le associazioni tendono costantemente a fornire un'adeguata formazione al loro personale in termini di consulenza e orientamento e a costruire solide relazioni con altre associazioni affidabili e parti interessate.

Nelle grandi città, le reti in cui operano le singole organizzazioni possono variare anche in estensione. Ciò significa che non sussistono soltanto legami con altre organizzazioni presenti nell'area urbana locale, ma che questi si estendono spesso a organizzazioni attive in altre città, non solo dello stesso paese ma anche di altri continenti. Quando il focus è sull'interazione tra residenti locali nel lungo periodo e cittadini di Paesi terzi, quello del distretto è un livello fondamentale. In genere, le città di grandi dimensioni sono divise in distretti, ciascuno con un'istituzione locale responsabile a livello istituzionale

dell'amministrazione dei servizi e delle associazioni del territorio.

Anche se considerate a questo livello più circoscritto, le iniziative delle organizzazioni specializzate in attività culturali, sociali e di volontariato all'interno di un distretto sono nettamente differenti da quelle delle città più piccole.

In linea di massima, nei distretti delle grandi città europee vivono residenti di lungo periodo che interagiscono con le variazioni della composizione demografica dell'area, in cui i cittadini di Paesi terzi sono uno dei gruppi che compongono la varietà di nuovi abitanti del distretto. In alcune zone delle grandi città risiede un maggior numero di stranieri, che vivono qui per periodi e ragioni differenti, tra cui studio, lavoro, ecc. A causa delle diverse politiche locali attuate a livello di distretto, la promozione dell'inclusione e dell'integrazione dei cittadini di Paesi terzi viene incentivata con modalità diverse.

Un ulteriore aspetto da considerare è che mentre le organizzazioni tentano di agire localmente a livello di distretto per incoraggiare relazioni interpersonali tra i diversi gruppi che vivono nell'area, nelle grandi città ai singoli è più facile trovare opportunità in altre organizzazioni e in altre zone della città. D'altro canto, nelle grandi città è più frequente una discontinuità delle relazioni, anche a livello di distretto. Spesso le associazioni sottolineano il rischio di anonimato delle relazioni con gli utenti stranieri di un centro, perché le relazioni possono risultare sfuggenti e discontinue.

Per ridurre questo rischio, nei distretti urbani le associazioni si focalizzano sulla necessità di una più approfondita formazione dei volontari alla consulenza e alla comprensione delle esigenze dei cittadini stranieri. Inoltre, cercano di facilitare la partecipazione e il coinvolgimento dei migranti nella vita comunitaria.

Questa strategia crea un team differenziato e non omogeneo che può costituire un grande valore, soprattutto nel processo decisionale relativo alle nuove attività che dovrebbero adattarsi agli interessi del gruppo target. Per coinvolgere i volontari e renderli partecipi della vita dell'organizzazione o dell'istituzione, le associazioni si focalizzano spesso sull'organizzazione di incontri regolari dei team. In altre parole, anche a livello di distretto le organizzazioni sono costantemente coinvolte in pratiche di pianificazione partecipativa.

Questa pianificazione viene portata avanti non soltanto con altre associazioni ma anche all'interno dell'associazione stessa, allo scopo di creare un team o rete di residenti vecchi e nuovi che si sentano equamente responsabili dell'esecuzione delle attività e del mantenimento di un'atmosfera positiva nei rispettivi centri o organizzazioni.

UTILIZZO DELLA PIANIFICAZIONE E DEL MONITORAGGIO PARTECIPATIVI PER L'ATTUAZIONE DEL MODELLO DI INCLUSIONE

Come detto in precedenza, il Modello di Inclusione è utilizzabile in qualsiasi contesto locale. Tuttavia, la sua attuazione nelle grandi città evidenzia alcuni fattori che richiedono una particolare attenzione.

Per le singole organizzazioni delle grandi città, fare rete con altre associazioni è spesso un'attività quotidiana, cruciale per promuovere e definire la propria identità, distinguersi nella grande varietà di offerte, conoscere tramite l'esperienza diretta i servizi offerti dagli altri e indirizzare responsabilmente gli utenti con esigenze che non è possibile soddisfare.

Nelle grandi città, le associazioni che lavorano sull'inclusione sono spesso costantemente coinvolte anche nella pianificazione partecipativa interna.

Rispetto a ciò, la creazione di una rete specifica basata sul Modello di Inclusione richiede più impegno che in altri contesti per individuare la propria missione e il campo di azione nella moltitudine delle attività della rete.

Nelle grandi città il coinvolgimento dell'amministrazione locale è probabilmente una condizione essenziale per un efficace utilizzo del Modello di Inclusione. Il livello locale del distretto può facilitare l'iniziale individuazione partecipativa dei punti di forza e di debolezza alla luce dei 10 fattori chiave del Modello di Inclusione. L'organizzazione di incontri regolari con le autorità distrettuali può incrementare la produttività delle attività di monitoraggio e valutazione della pianificazione congiunta partecipativa basata sul modello, incentivando così la continuità della rete e i suoi impatti. Senza un forte impegno dell'autorità distrettuale, il lavoro partecipativo sul modello può concludersi con una definizione locale poco precisa, e l'attività della rete potrà essere facilmente percepita come una delle tante nelle quali è coinvolta una singola associazione.

ALLEGATO 1: ATTUAZIONE DEL MODELLO DI INCLUSIONE NEGLI HUB LOCALI DEL PROGETTO

Ogni hub ha attuato il Modello di Inclusione applicando lo stesso metodo partecipativo.

I contesti locali possono presentare caratteristiche molto differenti. Insieme alle differenze tra categorie/tipologie di centro urbano, sono altrettanto influenti e determinanti le singole specificità: storia locale, tradizioni, strutture sociali, politiche amministrative locali, livelli di partecipazione e impegno civile della popolazione, ecc.

Dopo una prima fase di preparazione delle attività di pianificazione congiunta, gli hub hanno identificato le parti interessate e hanno svolto il ruolo di facilitatore di un approccio partecipativo per la rete.

Tramite questo approccio, le parti interessate hanno applicato per la prima volta il Modello di Inclusione all'analisi del proprio contesto territoriale. Lavorando insieme, le parti interessate hanno individuato, per ciascuno degli indicatori del modello, i punti di forza e di debolezza del proprio territorio. Ciò ha consentito loro di confrontare la propria opinione sullo sviluppo del contesto rispetto a ciascun indicatore.

Dopo essere giunte a un'analisi del contesto condivisa, le parti interessate hanno elaborato una classificazione condivisa delle aree tematiche del Modello di Inclusione, ordinate in base alla loro rilevanza rispetto al possibile intervento coordinato. In altre parole, la classificazione condivisa permette di evidenziare le aree di priorità del Modello di Inclusione che presentano le criticità di maggiore urgenza.

In base a queste aree di priorità, gli attori locali scelgono i **due campi di azione principali** sui quali coinvolgere attivamente la rete e gli obiettivi sui quali è realisticamente possibile collaborare per migliorare l'inclusione dei cittadini di Paesi terzi.

Dopo l'identificazione partecipativa dei principali campi oggetto del lavoro di rete, gli attori locali hanno definito le azioni e gli obiettivi dei loro interventi coordinati, compresa la **definizione degli impatti previsti, dei rischi principali e delle azioni idonee a mitigarli.**

Quest'ultimo passaggio pone le basi per un piano di monitoraggio e valutazione partecipativi che permetterà agli attori di identificare i problemi emergenti e di individuarne le soluzioni. Al termine delle attività, è cruciale aggiornare l'analisi del contesto condivisa ed elaborare nuove strategie di rete per aumentare l'inclusione nel contesto locale.

Nelle pagine seguenti, per ogni hub viene presentata una sintesi relativa a:

- Rete delle parti interessate.
- Classificazione finale delle aree tematiche del Modello di inclusione che consegue dall'analisi del contesto condivisa.
- Campi di azione principali per la rete delle parti interessate.
- Per ogni campo di azione: impatti previsti, principali rischi e azioni di mitigazione.

SAINT-AULAYE, FRANCIA

RETE DELLE PARTI INTERESSATE

- I rappresentati del comune di St. Aulaye.
- Il direttore generale di servizi di comunità.
- Il presidente delle comunità dei comuni.
- Il direttore dei servizi del comune di La Roche Chalais.
- Il coordinatore dell'accoglienza del PRAHDA di St. Aulaye (centro accoglienza per i richiedenti asilo).
- Il presidente e un volontario dell'associazione Ami24Ouest.

GRADUATORIA FINALE DEGLI INDICATORI DEL MODELLO DI INCLUSIONE / PIÙ RILEVANTI

- 1. Cooperazione
- 2. Scambio culturale
- 3. Servizi Pubblici
- 4. Risorse
- 5. Hub di comunità
- 6. Informazione
- 7. Reti
- 8. Consapevolezza ed emancipazione
- 9. Coinvolgimento
- 10. Autonomia

PRINCIPALI CAMPI DI AZIONE PER LA RETE DELLE PARTI INTERESSATE

Primo campo di azione selezionato: Cooperazione

Tramite l'allestimento di un giardino urbano, aperto a tutti e un luogo di mutualismo dei vari attori locali.

Con il raggiungimento degli obiettivi preposti, si prevede un AUMENTO dei seguenti fattori: aumento dell'emancipazione dei cittadini dei paesi terzi e dei cittadini locali.

Con il raggiungimento degli obiettivi preposti, si prevede una RIDUZIONE dei seguenti fattori: rischio di una bassa partecipazione alla vita della comunità.

Rischi rilevati dalla rete:

- Sovraccarico di lavoro delle risorse umane.
- Nessuna continuazione nel coinvolgimento di cittadini dei Paesi terzi.
- Fiducia tra gli attori.
- Professionalizzazione o istituzionalizzazione delle associazioni.
- Disimpegno dei volontari.

Principali azioni di mitigazione individuate dalla rete:

- Coordinare i tempi della gestione collettiva ai tempi di azione concreta.
- PRAHDA: coinvolgimento del personale, trasmissione e presentazione delle opportunità di coinvolgimento agli utenti del centro.
- Attenzione dei principali leader dei progetti per lavorare insieme su obiettivi condivisi e per

implementare la qualità dei progetti.

- Incaricare uno dei membri morali dell'associazione di presentare le domande di finanziamento.
- Comunicare regolarmente alle amministrazioni e agli abitanti gli obiettivi operativi del progetto ed evidenziare e promuovere i risultati.

Secondo campo di azione selezionato: Scambio culturale

Attraverso la realizzazione di attività concrete che possano essere condivise e che supportino lo scambio pratico e culturale (cibi, giardinaggio, workshop di fai-da-te con materiali riciclati). **Con il raggiungimento degli obiettivi preposti, si prevede un AUMENTO dei seguenti fattori:** miglioramento del rapporto tra migranti e cittadini locali.

Rischi rilevati dalla rete:

- Processo decisionale e attuazione delle azioni calati eccessivamente dall'alto.
- Essere in territori multiculturali e non riuscire creare relazioni tra i locali e i nuovi arrivati.
- Scambi culturali che restano in un ambito ristretto di persone.
- Essere categorizzati come progetto promosso e finanziato da una "determinata amministrazione comunale" e quindi essere rifiutati da una parte della popolazione a causa dell'opposizione politica.
- Attività di networking regolari.

Principali azioni di mitigazione individuate dalla rete:

- Aprire un hub di comunità attraverso il quale raccogliere e promuovere i bisogni del territorio.
- Garantire la diversità in tutti gli aspetti del progetto.
- Utilizzare parte della produzione dell'orto per vari eventi associativi e culturali al fine di raggiungere gli abitanti locali.
- Comunità di Comuni: promuovere l'indipedenza del progetto rispetto agli orientamenti politici dell'amministrazione.
- Sem&Vol: mantenere un dialogo aperto con tutti gli attori locali e non stringere una partnership privilegiata con pochi attori locali.
- Essere rappresentati da volontari non solo affiliati al gruppo di maggioranza politica comunale.

VEYNES, FRANCIA

RETE DELLE PARTI INTERESSATE

- Il municipio rappresentanti eletti per gli affari culturali e sociali e il sindaco.
- Centro sociale di Veynes (referenti familiari).
- France Terre d'Asile (direttore e team educativo).
- Centro sociale rurale di Veynes.
- CADA (centro di accoglienza per richiedenti asilo) di France Terre d'Asile.
- CPH (centro di accoglienza temporaneo) di France Terre d'Asile.
- SIVU di Haute Maraize (rappresentati dei villaggi di St. Auban e Le Saix).
- La CIMAD (associazione di solidarietà attiva e supporto politico per migranti, rifugiati e persone dislocate, richiedenti asilo e stranieri in situazioni di irregolarità).
- Cellul'ose e Lunambule (associazioni che utilizzano il "gioco" come strumento pedagogico).

GRADUATORIA FINALE DEGLI INDICATORI DEL MODELLO DI INCLUSIONE / PIÙ RILEVANTI

- 1. Reti
- 2. Consapevolezza ed emancipazione
- 3. Scambio culturale
- 4. Cooperazione
- 5. Risorse
- 6. Hub di comunità
- 7. Informazione
- 8. Servizi Pubblici
- 9. Coinvolgimento
- 10. Autonomia

PRINCIPALI CAMPI DI AZIONE PER LA RETE DELLE PARTI INTERESSATE

Primo campo d'azione selezionato: Reti

Attraverso lo sviluppo di progetti volti all'inclusione e all'integrazione dei cittadini dei Paesi terzi nelle comunità ospitanti, condivisi tra i diversi attori sociali e che tengono conto delle peculiarità e delle similarità dei territori.

Con il raggiungimento degli obiettivi preposti, si prevede un AUMENTO dei seguenti fattori:

- Migliore visibilità dei diversi attori della comunità.
- Riconoscimento dei reciproci obiettivi.
- Promozione di azioni da svolgere insieme.
- Incremento della comunicazione.

Con il raggiungimento degli obiettivi preposti, si prevede una RIDUZIONE dei seguenti fattori: esclusione sociale.

Rischi rilevati dalla rete:

- · Mancanza di visibilità nel territorio.
- Difficoltà nella mobilità locale.

Instabilità politica.

Principali azioni di mitigazione individuate dalla rete:

- Partecipazione al forum delle associazioni organizzato dall'amministrazione; contribuire agli eventi comunali programmati sul territorio, pianificando eventi locali al fine di rimanere visibili e rafforzare la comunicazione delle nostre azioni.
- Organizzare eventi e pianificarli il più vicino possibile al pubblico o pianificare nel budget l'utilizzo di navette. Rafforzare le linee di trasporto locali. Consentire agli stakeholder di raggiungere sia i cittadini di Paesi terzi sia la popolazione locale.
- Tenere informati i rappresentati delle amministrazioni sulle nostre attività e promuovere la loro partecipazione.

Secondo campo d'azione selezionato: Consapevolezza ed emancipazione

Pianificare giornate di formazione e sensibilizzazione insieme alle istituzioni locali.

Con il raggiungimento degli obiettivi preposti, si prevede un AUMENTO dei seguenti fattori:

- Informazioni sui diritti dei richiedenti asilo.
- Migliore comprensione delle relazioni interculturali.

Con il raggiungimento degli obiettivi preposti, si prevede una RIDUZIONE dei seguenti fattori:

- Riduzione delle tensioni dovute a incomprensioni e mancanza di informazioni.
- Riduzione degli interventi di mediazione nella comunità.

Rischi rilevati dalla rete:

- Carenza di informazioni.
- · Carenza di visibilità.
- Creare delle azioni che non interessano la realtà locale.

Principali azioni di mitigazione individuate dalla rete:

- Collaborazione con l'associazione France Terre d'Asile per sviluppare insieme corsi di formazione per le parti interessate sul territorio.
- Collaborazione con il centro sociale di Veynes: organizzare pasti condivisi nei pomeriggi nei te e partecipare a "La Grande lessive" (un evento che promuove la creatività degli abitanti del luogo).
- Adattare le nuove attività ai bisogni delle parti interessate e articolare nuove iniziative sulla base di quelle già esistenti.

PAESTUM, ITALIA

RETE DELLE PARTI INTERESSATE

- Maria Rosaria Picariello giunta comunale del Comune di Capaccio-Paestum, delega al Welfare – Politiche Sociali.
- Ettore Bellelli giunta comunale del Comune di Capaccio-Paestum, delega Ambiente-Progetti speciali.
- Mariajosè Luongo rappresentante del Parco Archeologico di Paestum e Velia.
- Djibril Dieme coordinatore del progetto Ortomondo.
- Anselmo Botte persona in carica per il sindacato FLAI/CGIL.
- Rocco Tasso rappresentante della Riserva Foce del Fiume Sele-Tanagro.
- Mariacarla Indice presidente dell'associazione Kairos.

GRADUATORIA FINALE DEGLI INDICATORI DEL MODELLO DI INCLUSIONE / PIÙ RILEVANTI

- 1. Reti
- 2. Scambio culturale
- 3. Cooperazione
- 4. Informazione
- 5. Coinvolaimento
- 6. Consapevolezza ed emancipazione
- 7. Autonomia
- 8. Risorse
- 9. Servizi Pubblici
- 10. Hub di comunità

PRINCIPALI CAMPI DI AZIONE PER LA RETE DELLE PARTI INTERESSATE

Primo campo d'azione selezionato: Reti

L'esistenza di una rete attiva e forte tra le associazioni no profit, le altre organizzazioni della società civile e le autorità locali.

Con il raggiungimento degli obiettivi preposti, si prevede un AUMENTO dei seguenti fattori: la disponibilità di informazioni più dettagliate e un miglioramento della qualità delle attività e dei servizi forniti dalle associazioni no profit, dalle organizzazioni della società civile e dalle autorità locali.

Con il raggiungimento degli obiettivi preposti, si prevede una RIDUZIONE dei seguenti fattori: rischio di informazioni poco rilevanti o inutili.

Rischi rilevati dalla rete:

- Mancanza di contatto con le parti interessate.
- Interferenze da parte di terzi per trarre profitto da situazioni di disagio.

Principali azioni di mitigazione individuate dalla rete:

- Giornate di formazione e informazione nelle comunità locali.
- Produzione e distribuzione di opuscoli per le diverse esigenze: informazioni e consigli

erogati gratuitamente sui servizi offerti dal comune e dalle associazioni locali.

Secondo campo d'azione selezionato: Scambio culturale

Tramite corsi di formazione professionale, avviamento al lavoro, attività educative e altre opportunità di formazione.

Con il raggiungimento degli obiettivi preposti, si prevede un AUMENTO dei seguenti fattori: conoscenza e comprensione reciproca e consolidamento della fiducia e del rispetto tra le culture.

Con il raggiungimento degli obiettivi preposti, si prevede una RIDUZIONE dei seguenti fattori: incomprensioni reciproche e sospetti infondati.

Rischi rilevati dalla rete:

• Fallimento nel creare relazioni permanenti.

Principali azioni di mitigazione individuate dalla rete:

• Promuovere il volontariato per rafforzare l'impegno di ognuno nel creare un progetto comune.

ROVIGO, ITALIA

RETE DELLE PARTI INTERESSATE

- Mirella Zambello giunta municipale del Comune di Rovigo, assessore al Welfare.
- Erika Alberghini giunta municipale del Comune di Rovigo, assessore al Volontariato e alle Politiche Giovanili.
- Francesco Verza allenatore della squadra di calcio UISP.
- Federica Picelli coordinatrice della scuola superiore IPSIA "Enzo Bari Badia Polesine".
- Anna Laurente coordinatrice della scuola superiore ENAIP di Rovigo.
- Organizzazione "Cooperativa Di Tutti I Colori".
- Organizzazione "Cooperativa Porto Alegre".

GRADUATORIA FINALE DEGLI INDICATORI DEL MODELLO DI INCLUSIONE / PIÙ RILEVANTI

- 1. Hub di comunità
- 2. Coinvolgimento
- 3. Cooperazione
- 4. Servizi pubblici
- 5. Consapevolezza ed emancipazione
- 6. Autonomia
- 7. Informazione
- 8. Scambio culturale
- 9. Risorse
- 10. Reti

PRINCIPALI CAMPI DI AZIONE PER LA RETE DELLE PARTI INTERESSATE

Primo campo d'azione selezionato: Hub di comunità

Un posto fisico nella città di Rovigo che possa ospitare un centro locale permanente in base alle esigenze emerse dalle risposte ai questionari.

Con il raggiungimento degli obiettivi preposti, si prevede un AUMENTO dei seguenti fattori: incremento del senso di appartenenza alla comunità, dell'inclusione e della collaborazione tra i cittadini locali e i cittadini di Paesi terzi.

Con il raggiungimento degli obiettivi preposti, si prevede una RIDUZIONE dei seguenti fattori: pregiudizi contro i giovani e gli stranieri; riduzione delle disuguaglianze.

Rischi rilevati dalla rete:

- Esistenza di luoghi in cui vengono erogati servizi simili ma meno efficaci.
- La durata della "vita" del centro: quest'ultimo dovrà continuare a funzionare oltre la durata del progetto.
- Incapacità delle autorità locali nell'ascoltare la voce dei cittadini e di fornire soluzioni pratiche per venire incontro ai bisogni delle persone.

Principali azioni di mitigazione individuate dalla rete:

- I partner possono promuovere la presenza del centro locale tra i loro contatti e rivolgersi in modo specifico agli utenti che fanno parte del target di riferimento.
- L'amministrazione, in collaborazione con i soci, deve assicurare la continuazione del
- centro.
- Ciascun partner potrà utilizzare l'hub di comunità come spazio per promuovere le proprie attività, garantendo così un calendario continuo di proposte, incontri e attività.
- Mantenere un dialogo costante con l'amministrazione e riportare tempestivamente le richieste attraverso le azioni dei partner in modo da evidenziare i reali bisogni e le esigenze della comunità (es.: questionari, incontri online e attività di volontariato nelle scuole e in determinati quartieri, etc.)

Secondo campo d'azione selezionato: Coinvolgimento

Attraverso un maggiore coinvolgimento del gruppo target di riferimento (le seconde generazioni) in modo da comprendere le loro reali esigenze e realizzare delle azioni concrete e tempestive. Creare un questionario di indagine sulle abitudini e sui bisogni dei beneficiari. Il sondaggio sarà condotto congiuntamente con l'aiuto dei partner in modo da analizzare e discutere insieme le azioni da svolgere.

Con il raggiungimento degli obiettivi preposti, si prevede un AUMENTO dei seguenti fattori: coinvolgimento nei processi decisionali della comunità; maggiore consapevolezza dei bisogni reali.

Con il raggiungimento degli obiettivi preposti, si prevede una RIDUZIONE dei seguenti fattori: sensazione di esclusione e marginalità; riduzione delle disuguaglianze.

Rischi rilevati dalla rete:

- Mancato coinvolgimento dei partners.
- Rischio che i beneficiari possano essere poco coinvolti.

Principali azioni dimitigazione individuate dalla rete:

- Interlocuzione con l'amministrazione locale per definire le priorità e le aree di intervento attraverso degli incontri periodici (es.: tavole rotonde su temi specifici).
- Analisi comparativa con i soggetti che operano sul territorio per promuovere progetti e azioni condivise.
- Condivisione dei contatti dei volontari attivi tra le parti interessate al fine di invogliare la partecipazione alle attività.

SCICLI, ITALIA

RETE DELLE PARTI INTERESSATE

- Angelica Summa persona in carica per la Coop. Filotea, centri di accoglienza di Marina di Ragusa.
- Emanuele Bellassai persona in carica per Coop. Filotea, centri di accoglienza di Ragusa Ibla.
- Zaela Mania Opera Diaconale metodista.
- Melisa Verdirame Opera Diaconale metodista.
- Latifa persona in carica per la comunità islamica.
- Francesco Sciotto pastore della Chiesa metodista.
- Pinella Galanti persona in carica per il sindacato Auser/CGIL.
- Giovanna Scifo rappresentante di Mediterranean Hope.

GRADUATORIA FINALE DEGLI INDICATORI DEL MODELLO DI INCLUSIONE /PIÙ RILEVANTI

- 1. Hub di comunità
- 2. Cooperazione
- 3. Reti
- 4. Servizi pubblici
- 5. Risorse
- 6. Autonomia
- 7. Coinvolgimento
- 8. Informazione
- 9. Scambio culturale
- 10. Consapevolezza ed emancipazione

PRINCIPALI CAMPI DI AZIONE PER LA RETE DELLE PARTI INTERESSATE

Primo campo d'azione selezionato: Hub di comunità

Attraverso uno sportello per i migranti, preferibilmente con il coinvolgimento delle autorità locali, al fine di venire incontro alle esigenze dei migranti e degli stranieri residenti che hanno difficoltà a integrarsi nella comunità locale. L'obiettivo auspicabile è quindi la creazione di uno sportello che possa poi essere trasformato in un centro locale permanente.

Con il raggiungimento degli obiettivi preposti, si prevede un AUMENTO dei seguenti fattori: maggiore capacità di attuare attività di scambio culturale e una migliore inclusione e integrazione. Con il raggiungimento degli obiettivi preposti, si prevede una RIDUZIONE dei seguenti fattori: pregiudizi riguardo i migranti.

Rischi rilevati dalla rete:

- Difficoltà nel rispondere bisogni individuati.
- Tendenza delle singole associazioni a voler prevalere sulle altre per ottenere vantaggi e migliorare la propria visibilità.

Principali azioni di mitigazione individuate dalla rete:

- Pianificare riunioni periodiche, anche online, al fine di identificare i problemi man mano che si presentano. Cercare di risolverli il più rapidamente possibile per evitare che i problemi diventino sistemici.
- Gli incontri periodici e la condivisione di ogni azione comune dovrebbero mitigare i rischi del mancato coordinamento tra le associazioni e le organizzazioni.

Secondo campo d'azione selezionato: Cooperazione

La collaborazione tra le associazioni no profit, altre organizzazioni della società civile e le autorità locali è un elemento cruciale per assicurare sia il funzionamento delle reti locali sia dei servizi e delle attività per la comunità locale.

Con il raggiungimento degli obiettivi preposti, si prevede un AUMENTO dei seguenti fattori: migliorare le relazioni tra associazioni e produrre azioni congiunte che abbiano un impatto positivo sull'inclusione dei migranti.

Con il raggiungimento degli obiettivi preposti, si prevede una RIDUZIONE dei seguenti fattori: azioni non coordinate svolte da soggetti poco attenti al territorio.

Rischi rilevati dalla rete:

Associazioni poco strutturate per rispodere alle esigenze del territorio.

Principali azioni di mitigazione individuate dalla rete:

• Promuovere azioni in sinergia con le associazioni più strutturate in modo da svolgere attività in collaborazione. Es: volontariato sociale (doposcuola, corsi di italiano e di inglese), volontariato ambientale (pulizia di parchi, spiagge, porzioni di terreno, piantumazione di alberi).

PANKOW BERLINO, GERMANIA

RETE DELLE PARTI INTERESSATE

- Klaus Kalb, ufficio dell'amministrazione comunale di Berlino, Dipartimento della Gioventù del distretto di Pankow.
- Olaf Nieschalke, ufficio dell'amministrazione comunale di Berlino, "Centro per il tempo libero e la famiglia Upsala".
- Jens-Peter Sümnick, ufficio dell'amministrazione comunale di Berlino, "Centro per il tempo libero e la famiglia Upsala".
- Associazione promotrice "Centro per il tempo libero e la famiglia Upsala".
- Kinder-und Jugendclub Go, Senefelder Str. (Centro per bambini e ragazzi).
- KJFE Schabracke, BA Pankow (Centro per bambini e ragazzi).
- W24, Winchert Str. Pankow (Centro per bambini e ragazzi).
- Kinder-und Jugendclub An der Marie (Centro per bambini e ragazzi).
- Emma Labahn, volontaria per il workshop di giardinaggio urbano inclusivo del "Centro per il tempo libero e la famiglia Upsala".
- Frank Müller, workshop per il teatro inclusivo del "Centro per il tempo libero e la famiglia Upsala".

GRADUATORIA FINALE DEGLI INDICATORI DEL MODELLO DI INCLUSIONE / PIÙ RILEVANTI

- 1 Reti
- 2. Scambio culturale
- 3. Cooperazione
- 4. Consapevolezza ed emancipazione
- 5. Informazione
- 6. Coinvolgimento
- 7. Servizi pubblici
- 8. Autonomia
- 9. Hub di comunità
- 10. Risorse

PRINCIPALI CAMPI DI AZIONE PER LA RETE DELLE PARTI INTERESSATE

Primo campo di azione selezionato: Reti

Integrazione dei volontari attraverso l'apprendimento della lingua; possibile domanda a BAFzA per un supporto individuale speciale (acquisizione della lingua).

Ripresa dei partenariati internazionali per lo scambio giovanile.

Prevista domanda alla Fondazione Telekom per l'attrezzatura tecnica per consentire gli incontri virtuali, le prove e la preparazione di un vero incontro faccia a faccia.

Il concept per l'uso della tecnologia richiesta deve essere sviluppato, l'incontro virtuale può servire solo come accompagnamento allo scambio reale stesso.

Con il raggiungimento degli obiettivi preposti, si prevede un AUMENTO dei seguenti fattori:

• Integrazione più rapida: i volontari si integrerebbero più rapidamente se i corsi la lingua fossero sviluppati in una maniera più coinvolgente. I volontari potrebbero anche partecipa-

- re, per esempio, a workshop offerti da Upsala.
- Comprensione, apertura e sensibilità a questioni nuove e diverse.
- Educare alla diversità: coinvolgendo il maggior numero possibile di gruppi sociali, stakeholder ed individui; in questo modo l'accettazione aumenta sia a livello regionale che nazionale.
- Impegno virtuoso: persone, associazioni e iniziative che siano disponibili a collaborare con noi (anche nell'ambito dei propri obiettivi) e ad aumentare la qualità e la quantità delle offerte proposte.

Con il raggiungimento degli obiettivi preposti, si prevede una RIDUZIONE dei seguenti fattori:

- Incomprensioni tra i diversi gruppi, mancanza di fiducia in se stessi e di "abbandono" dei volontari.
- Problemi come "contenziosi di vicinato", risorse scarse (umane, finanziarie etc.).

Rischi rilevati dalla rete:

- Percezione troppo dispersiva della città.
- Essere percepiti unicamente come struttura per bambini.
- Onere per il quartiere.
- Solitudine dei volontari ospitati nei centri di accoglienza

Principali azioni di mitigazione individuate dalla rete:

- Attività congiunte (regionali/nazionali) da svolgere in diverse sedi in modo da veicolare le peculiarita di ogni singolo partner, promuovendo le pubbliche relazioni e la comunicazione a mezzo stampa.
- Deve essere chiaro il carattere specifico dei soggetti coinvolti nella rete e il loro contributo, al di là target di riferimento. Promuovere: la comunicazione e le pubbliche relazioni; le connessioni con i servizi di volontariato. Preparazione e formazione professionale.
- Enfatizzare che l'incontro tra culture diverse è un arricchimento reciproco. Comunicare e informare i cittadini sulle attività svolte. Coinvolgere il maggior numero di persone interessate.
- Collaborazione di Upsala con Vineta 98. Gesobau come possibile partner. Creare una nuova rete per venire in contro a questa criticità.

Secondo campo d'azione selezionato: Scambio culturale

Mappa del mondo progettata al chiuso, da realizzare in estate come parte del campo di lavoro. Supportare ulteriori progetti, ad esempio a Upsala. I gruppi più piccoli risultano più adatti a migliorare lo scambio culturale. Un'iniziativa attuale dell'ufficio distrettuale è "Kiez gestalten" (Formare il quartiere). E' necessaria un'elevata sensibilità per i colloqui tenuti con le persone discriminate (una realtà sempre più frequente).

Con il raggiungimento degli obiettivi preposti, si prevede un AUMENTO dei seguenti fattori:

- Educazione culturale generale.
- Reciproca comprensione.
- Senso di appartenenza alla comunità.

Con il raggiungimento degli obiettivi preposti, si prevede una RIDUZIONE dei seguenti fattori:

- Fraintendimenti culturali/religiosi (che possono portare a discriminazioni).
- Rischio di ghettizzazione all'interno della comunità.

Rischi rilevati dalla rete:

- Scarsa sensibilità nel percepire la singola persona con la sua identità.
- Problemi nel coinvolgimento dei genitori e delle persone importanti per i bambini.
- Gestione poco attente delle differenze culturali e religiose o dei problemi nelle relazioni quotidiane.

Principali azioni di mitigazione individuate dalla rete:

- Fornire uno spazio sicuro, offerte complementari, comunicazione, informazione reciproca.
- Atteggiamento di maggiore apertura, fiducia, attenzione verso le realtà più fragili.
- Riconoscere che non tutti possono o vogliono essere coinvolti nelle attività. Sviluppo dei servizi. Coinvolgimento diretto e indiretto (pedagogia sociale).
- Formazione avanzata su percorsi di sensibilizzazione, scambio giornaliero a bassa soglia. Prevenire e contrastare gli stereotipi.

MÜHLENKIEZ, BERLINO, GERMANIA

RETE DELLE PARTI INTERESSATE

- Birgit Gust Coordinatore per questioni relative ai rifugiati presso l'Ufficio del commissario per l'Integrazione.
- Nina Tsonkidis Commissario per l'Integrazione del distretto di Pankow.
- Susann Kubisch manager per l'integrazione.
- David-Pierre Gedalge Agenzia per l'Impiego Giovanile di Pankow.
- Programma di formazione di Pankow.
- Violeta Cotado Torrubia Servizio Migrazione Giovanile JMD.
- Reinhard Selke Consulenza professionale e formativa di Pankow Hilft.
- Gangway con il progetto Joblnn, sensibilizzazione del lavoro sociale giovanile sul tema della formazione, etc.
- Project Ayekoo, istruzione professionale e placement dei migranti.
- Marc Schneider insegnante alla Gustave Eiffel School (classe di accoglienza).
- Heike Salchli istruzione professionale.
- Rappresentanti dei datori di lavoro locali.

GRADUATORIA FINALE DEGLI INDICATORI DEL MODELLO DI INCLUSIONE / PIÙ RILEVANTI

- 1. Autonomia
- 2. Risorse
- 3. Coinvolgimento
- 4. Hub di comunità
- 5. Consapevolezza ed emancipazione
- 6. Cooperazione
- 7. Scambio culturale
- 8. Reti
- 9. Servizi pubblici
- 10. Informazione

PRINCIPALI CAMPI DI AZIONE PER LA RETE DELLE PARTI INTERESSATE

Primo campo d'azione selezionato: Autonomia

Attraverso lo sviluppo di attività di formazione al fine di consentire ai cittadini di Paesi terzi di acquisire competenze, trovare lavoro in modo autonomo e di organizzare la propria vita civile. Per fare questo si propone:

- Facilitatori sull'educazione per i giovani.
- Apprendimento orientato agli interessi del beneficiario il prima possibile (orientamento per progetti e/o tirocini).
- Riconoscimento dei titoli di studio e attestati professionali in possesso.
- Promozione e qualificazione del lavoro autonomo.
- Formazione professionale permanente.

Con il raggiungimento degli obiettivi preposti, si prevede un AUMENTO dei seguenti fattori:

· Rafforzamento della motivazione giovanile.

- Una migliore comprensione della realtà in cui i giovani vivono.
- Collaborazione più stretta con i datori di lavoro locale.
- Disponibilità dei datori di lavoro nell'assumere dei migranti.
- Ingresso nel mercato del lavoro da svolgere in contemporanea con l'acquisizione della lingua. Es. stage e apprendistato lavorativo.

Con il raggiungimento degli obiettivi preposti, si prevede una RIDUZIONE dei seguenti fattori:

- Riduzione della pressione sociale.
- Riduzione della frustrazione causata da corsi di formazione troppo lunghi e ripetitivi e non adequati al livello delle conoscenze dei beneficiari.

Rischi rilevati dalla rete:

- Anonimato.
- Ingestibilità / Poca familiarità / Mancanza di orientamento.
- Mancanza di esperienza.
- Mancanza di referenze positive.

Principali azioni di mitigazione individuate dalla rete:

- Orientamento individuale da avviare già nel contesto scolastico per favorire l'integrazione dei più giovani e delle rispettive famiglie.
- Scambio di esperienze tra persone con un background migratorio che hanno già maturato un'esperienza positiva nel mercato del lavoro tedesco.
- Sviluppare una rete di opportunità di stage per consentire una maggiore comprensione del mondo del lavoro attraverso l'esperienza diretta.
- · Sessioni regolari di incontri.
- Incontri per favorire lo scambio di esperienze.
- Attività di networking regolari.

Secondo campo d'azione selezionato: Risorse

- Avere la disponibilità di risorse umane (possibilmente con capacità specifiche) e risorse finanziarie.
- Supporto a lungo termine per le iniziative promosse dai migranti.
- Promuovere scambi di esperienze tra giovani e persone più esperte che hanno un'esperienza lavorativa nell'ambito delle attività di inclusione e integrazione.
- Studio della lingua durante le attività di tirocinio o stage.

Con il raggiungimento degli obiettivi preposti, si prevede un AUMENTO dei seguenti fattori:

- Una migliore rete di attori locali.
- Maggiore flessibilità e una migliore comprensione dei percorsi di formazione, apprendimento e carriera.
- Aumento della fiducia nelle proprie capacità.

Con il raggiungimento degli obiettivi preposti, si prevede una RIDUZIONE dei seguenti fattori:

- Riduzione della pressione sociale.
- Riduzione della frustrazione causata da corsi di formazione troppo lunghi e ripetitivi e non adeguati al livello delle conoscenze dei beneficiari.

Rischi rilevati dalla rete:

- Anonimato.
- Barriere linguistiche.

Principali azioni di mitigazione individuate dalla rete:

- Rendere la rete dei partner e dei collaboratori un luogo aperto e propositivo.
- Ampliare la gamma della formazione linguistica nei contesti professionali e tirocini.

ALLEGATO 2: STRUMENTI PER LA PIANIFICAZIONE PARTECIPATIVA

STRUMENTO A

Il modello realizzato da Legambiente si basa su precedenti studi ed esperienze e sintetizza 10 indicatori/ambiti di condizioni per un sistema di accoglienza inclusione efficace. Sul territorio non tutti gli indicatori devono essere necessariamente presenti e non tutti con la stessa intensità. In questo documento vi chiediamo una sintetica valutazione delle condizioni del vostro territorio rispetto a ciascun indicatore.

Questa riflessione può essere una efficace base da condividere con amministratori e stakeholder locali per avviare un ragionamento operativo sul modello.

INDICATORE SINTETICO 1: COOPERAZIONE

Descrizione:

Collaborazione:

- Tra i diversi livelli istituzionali.
- Tra istituzioni e soggetti sociali (associazioni, comitati locali etc.).
- Tra soggetti sociali.

Obiettivo:

- Garantire servizi e risorse, coerenti con il sistema territoriale.
- Facilitare attività di incontro tra comunità di lingue, religioni e culture diverse, per conoscersi e dissolvere i pregiudizi.

Da 0 a 10 riguardo al sistema dell'accoglienza/integrazione attuale, quanto giudicate sviluppato il vostro contesto territoriale rispetto a questo indicatore?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Quali sono i principali PUNTI DI FORZA del vostro territorio riguardo questo indicatore del modello?

(min. 400/max. 1500 caratteri spazi inclusi)

Quali sono i principali PUNTI DI DEBOLEZZA del vostro territorio riguardo questo indicatore del modello?

(min. 400/max. 1500 caratteri spazi inclusi)

INDICATORE SINTETICO 2: RETI

Descrizione:

Realizzare progetti di inclusione e integrazione dei TCN nelle comunità locali, che siano condivisi tra più soggetti sociali e che tengano conto delle peculiarità e le similarità dei territori.

Obiettivo:

Diffondere la consapevolezza che l'accoglienza ed l'integrazione sono un'opportunità e non un peso.

Da 0 a 10 riguardo al sistema dell'accoglienza/integrazione attuale, quanto giudicate svilup-

pato il vostro contesto territoriale rispetto a questo indicatore?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Quali sono i principali PUNTI DI FORZA del vostro territorio riguardo questo indicatore del modello?

(min. 400/max. 1500 caratteri spazi inclusi)

Quali sono i principali PUNTI DI DEBOLEZZA del vostro territorio riguardo questo indicatore del modello?

(min. 400/max. 1500 caratteri spazi inclusi)

INDICATORE SINTETICO 3: CONSAPEVOLEZZA ED EMANCIPAZIONE

Descrizione:

Prevedere la preparazione del team di progetto e delle comunità ospitanti ai possibili conflitti; sviluppare nel team di progetto e nelle comunità ospitanti competenze in materia di inclusione, integrazione e educazione alla diversità, anche attraverso seminari di sensibilizzazione sulle diverse forme di discriminazione.

Obiettivo:

- Perseguire un processo di auto-riflessione e consapevolezza da parte della comunità ospitante sui temi della diversità culturale, il fenomeno migratorio e l'accoglienza.
- Perseguire un processo di empowerment per coloro che si trovano ad affrontare discriminazioni.

Da 0 a 10 riguardo al sistema dell'accoglienza/integrazione attuale, quanto giudicate sviluppato il vostro contesto territoriale rispetto a questo indicatore?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Quali sono i principali PUNTI DI FORZA del vostro territorio riguardo questo indicatore del modello?

(min. 400/max. 1500 caratteri spazi inclusi)

Quali sono i principali PUNTI DI DEBOLEZZA del vostro territorio riguardo questo indicatore del modello?

(min. 400/max. 1500 caratteri spazi inclusi)

INDICATORE SINTETICO 4: INFORMAZIONE

Descrizione:

Trasmettere con continuità alla comunità locale informazioni su cosa il progetto prevede e cosa sta realizzando, sia da parte dell'Amministrazione responsabile che dell'Ente gestore, per rendere esplicite le ricadute (economiche, culturali, sociali) sul territorio.

Obiettivo:

Ridurre il rischio di impatti negativi (soprattutto all'arrivo di nuovi migranti) e perseguire la trasparenza nella gestione delle risorse previste dal progetto.

Da 0 a 10 riguardo al sistema dell'accoglienza/integrazione attuale, quanto giudicate svilup-

pato il vostro contesto territoriale rispetto a questo indicatore? 3 4 5 6 7 8 9 10 Quali sono i principali PUNTI DI FORZA del vostro territorio riguardo questo indicatore del (min. 400/max. 1500 caratteri spazi inclusi) Quali sono i principali PUNTI DI DEBOLEZZA del vostro territorio riguardo questo indicatore del modello? (min. 400/max. 1500 caratteri spazi inclusi) **INDICATORE SINTETICO 5: SCAMBIO CULTURALE Descrizione:** Costruire momenti di incontro tra vecchi e nuovi abitanti. Organizzare attività da fare insieme (es.: volontariato ambientale, riqualificazione di spazi pubblici, attività sportive, scambio gastronomico, feste...). Organizzare iniziative con la scuola ed i centri culturali presenti **Obiettivo:** Favorire la reciproca conoscenza per dissolvere pregiudizi: accompagnare i nuovi migranti alla conoscenza della storia, delle tradizioni, della cultura della comunità ospitante, e viceversa far

Da 0 a 10 riguardo al sistema dell'accoglienza/integrazione attuale, quanto giudicate sviluppato il vostro contesto territoriale rispetto a questo indicatore?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

conoscere ai vecchi abitanti la cultura dei nuovi arrivati.

Quali sono i principali PUNTI DI FORZA del vostro territorio riguardo questo indicatore del modello?

(min. 400/max. 1500 caratteri spazi inclusi)

Quali sono i principali PUNTI DI DEBOLEZZA del vostro territorio riguardo questo indicatore del modello?

(min. 400/max. 1500 caratteri spazi inclusi)

INDICATORE SINTETICO 6: COINVOLGIMENTO

Descrizione:

Promuovere la diversità del personale del progetto e dei destinatari del progetto (TCN e comunità locale), in base alle differenze culturali, di genere, razza, background di migrazione e disabilità etc.

Obiettivo:

Garantire che le opinioni e le esigenze del personale e dei destinatari (beneficiari) del progetto siano prese in considerazione nel processo decisionale delle attività del progetto.

Da 0 a 10 riguardo al sistema dell'accoglienza/integrazione attuale, quanto giudicate sviluppato il vostro contesto territoriale rispetto a questo indicatore?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Quali sono i principali PUNTI DI FORZA del vostro territorio riguardo questo indicatore del modello?

(min. 400/max. 1500 caratteri spazi inclusi)

Quali sono i principali PUNTI DI DEBOLEZZA del vostro territorio riguardo questo indicatore del modello?

(min. 400/max. 1500 caratteri spazi inclusi)

INDICATORE SINTETICO 7: MIGLIORAMENTO SERVIZI PUBBLICI

Descrizione:

Promuovere il miglioramento dei servizi sociali, sanitari, scolastici, ecc., per tutti (vecchi e nuovi abitanti) dando risposte ai nuovi bisogni del territorio.

Obiettivo:

- Utilizzare i servizi garantiti dal progetto per sviluppare sinergie con le diverse politiche sociali e le risorse presenti sul territorio.
- Rendere il processo di integrazione compatibile per i bisogni e generare opportunità per la comunità locale, anche valorizzando filiere economiche locali.

Da 0 a 10 riguardo al sistema dell'accoglienza/integrazione attuale, quanto giudicate sviluppato il vostro contesto territoriale rispetto a questo indicatore?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Quali sono i principali PUNTI DI FORZA del vostro territorio riguardo questo indicatore del modello?

(min. 400/max. 1500 caratteri spazi inclusi)

Quali sono i principali PUNTI DI DEBOLEZZA del vostro territorio riguardo questo indicatore del modello?

(min. 400/max. 1500 caratteri spazi inclusi)

INDICATORE SINTETICO 8: AUTONOMIA

Descrizione:

Sviluppare attività di formative al fine di consentire ai cittadini di paesi terzi di raggiungere l'autonomia economica e sociale e organizzare la propria vita civile.

Obiettivo:

Evitare ogni rischio di "assistenzialismo".

Da 0 a 10 riguardo al sistema dell'accoglienza/integrazione attuale, quanto giudicate sviluppato il vostro contesto territoriale rispetto a questo indicatore?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Quali sono i principali PUNTI DI FORZA del vostro territorio riguardo questo indicatore del modello?

(min. 400/max. 1500 caratteri spazi inclusi)

Quali sono i principali PUNTI DI DEBOLEZZA del vostro territorio riguardo questo indicatore

del	100	_	4	sШ	0	•
$(1 \leftarrow 1)$			C 1 E	-211	(C) 9	

(min. 400/max. 1500 caratteri spazi inclusi)

INDICATORE SINTETICO 9: HUB DI COMUNITÀ

Descrizione:

Realizzare un Centro Territoriale di Integrazione Permanente, un luogo fisico di incontro e scambio.

Obiettivo:

Fornire un punto di riferimento stabile per l'incontro tra stranieri e la comunità, dove eventualmente organizzare anche uno sportello per gli stranieri.

Da 0 a 10 riguardo al sistema dell'accoglienza/integrazione attuale, quanto giudicate sviluppato il vostro contesto territoriale rispetto a questo indicatore?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Quali sono i principali PUNTI DI FORZA del vostro territorio riguardo questo indicatore del modello?

(min. 400/max. 1500 caratteri spazi inclusi)

Quali sono i principali PUNTI DI DEBOLEZZA del vostro territorio riguardo questo indicatore del modello?

(min. 400/max. 1500 caratteri spazi inclusi)

INDICATORE SINTETICO 10: RISORSE

Descrizione:

Avere a disposizione risorse umane (possibilmente con competenze specifiche) e finanziarie.

Obiettivo:

Sviluppare attività innovative permanenti, su misura delle esigenze della comunità.

Da 0 a 10 riguardo al sistema dell'accoglienza/integrazione attuale, quanto giudicate sviluppato il vostro contesto territoriale rispetto a questo indicatore?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Quali sono i principali PUNTI DI FORZA del vostro territorio riguardo questo indicatore del modello?

(min. 400/max. 1500 caratteri spazi inclusi)

Quali sono i principali PUNTI DI DEBOLEZZA del vostro territorio riguardo questo indicatore del modello?

(min. 400/max. 1500 caratteri spazi inclusi)

STRUMENTO A BIS

n questo documento vi chiediamo di riportare eventuali approfondimenti, modifiche, aggiunte emerse negli incontri formativi con gli stakeholder rispetto all'analisi di contesto che prima degli incontri avevate svolto nell'allegato A.

Ricordiamo che Il modello realizzato da INVOLVE si basa su precedenti studi ed esperienze e sintetizza 10 indicatori/ambiti di condizioni per un sistema di accoglienza e inclusione efficace. Sul territorio non tutti gli indicatori devono essere necessariamente presenti e non tutti con la stessa intensità.

(Lo strumento Abis pone le stesse domande dello strumento A, ma questa volta è rivolto al gruppo delle parti interessate. In questa analisi partecipativa del contesto primariamente viene realizzata una classifica condivisa delle aree tematiche del MI; successivamente vengono scelti i principali campi di azione).

STRUMENTO B

In coerenza con le considerazioni che avete svolto nell'allegato A sui singoli ambiti del Modello di Inclusione, in questo documento vi chiediamo di selezionare gli ambiti del modello e le attività che intendete proporre agli stakeholder e amministratori locali realisticamente raggiungibili sul territorio.

Questa riflessione può essere una efficace base da condividere con amministratori e stakeholders locali per avviare un percorso operativo sui due ambiti specifici del modello su cui è più importante focalizzarsi per rafforzare il territorio.

Proponete una classifica generale di tutti e dieci gli ambiti riportando quelli che ritenete "più rilevanti" e "meno rilevanti", nel vostro contesto territoriale, per realizzare il Modello di Inclusione "definitivo" (evitate di assegnare a tutti gli indicatori la stessa posizione).

(il più rilevante)
 3.
 5.
 7.
 8.

10. (il meno rilevante)

Quali amministratori e stakeholder locali intendete coinvolgere in questo percorso di lavoro comune?

Individuate i due ambiti/indicatori su cui ritenete più utile e urgente proporre di lavorare con amministratori e stakeholder locali al fine di aumentarne la capacità di integrazione del vostro territorio.

1.

9.

2.

Che cosa intendente proporre di realizzare insieme agli stakeholder locali riguardo al 1° ambito individuato? (min. 400/max. 1500 characters including spaces)

Che cosa intendente proporre di realizzare insieme agli stakeholder locali riguardo al 2° ambito individuato? (min. 400/max. 1500 characters including spaces)

STRUMENTO C

Rispetto a ciascuno dei due ambiti su cui avete deciso di lavorare insieme agli stakeholder, in questo documento vi chiediamo di elencare:

- Gli impatti che vi aspettate sul territorio qualora gli obiettivi previsti siano raggiunti.
- I principali rischi che intravedete per il conseguimento degli obiettivi previsti.
- Quali azioni intendete intraprendere per mitigare tali rischi.

Questa riflessione può essere decisiva per condividere sin da subito con gli stakeholder le condizioni di successo del percorso condiviso e monitorarle insieme.

Questa riflessione può essere una efficace base da condividere con amministratori e stakeholder locali per avviare un percorso operativo sui due ambiti specifici del modello su cui è più importante focalizzarsi per rafforzare il territorio.

Quali amministratori e stakeholder locali sono stati coinvolti nel percorso di lavoro comune?

Quali sono i due ambiti/indicatori che avete scelto per lavorare insieme al fine di aumentarne la capacità di integrazione del vostro territorio?

1.

2.

PRIMO AMBITO INDIVIDUATO

OBIETTIVI

Insieme agli stakeholder cosa avete stabilito di realizzare concretamente riguardo al 1° ambito individuato? Quali step operativi vi siete dati?

IMPATTI PREVISTI

Le due domande seguenti invitano a descrivere quali impatti vi attendete per il territorio se come rete riuscirete a realizzare gli obiettivi previsti.

Col raggiungimento degli obiettivi previsti ci attendiamo un AUMENTO dei seguenti fattori:

Col raggiungimento degli obiettivi previsti ci attendiamo una RIDUZIONE dei seguenti fattori:

RISCHI RILEVATI E ATTIVITA' NECESSARIE PER MITIGARLI

RISCHI TIPICI DEI VOSTRO CONTESTO: per il vostro contesto territoriale quali sono i

rischi tipici ai fini del raggiungimento degli obiettivi previsti??

- Vi consigliamo di pervenire ad un elenco di rischi da riportare nella colonna di sinistra, chiedendo a ciascun partner, voi inclusi (un modo semplice ma efficace è quello di raccogliere da ciascuno foglietti anonimi). In questo modo tutti i partner conoscono i rischi percepiti da ciascuno ai fini del raggiungimento reale degli obiettivi proposti.
- Per ciascun rischio rilevato vi consigliamo di chiedere a ciascun partner, compreso voi, quali azioni intende intraprendere per mitigare tali rischi. Riportate tali azioni nella colonna centrale.
- Per ciascun rischio rilevato, se emergono dalla discussione, indicate azioni da svolgere insieme per mitigare il rischio.

RISCHI AFFERIBILI ALLA TIPOLOGIA URBANA	AZIONI INDIVIDUALI DI MITIGAZIONE	AZIONI COLLETTIVE DI RETE
RISCHIO 1		
RISCHIO 2		
RISCHIO 3		

- RISCHI TIPICI DEL VOSTRO CONTESTO: per il vostro contesto territoriale quali sono i rischi tipici ai fini del raggiungimento degli obiettivi previsti?
- Vi consigliamo di pervenire ad un elenco di rischi da riportare nella colonna di sinistra, chiedendo a ciascun partner, voi inclusi (un modo semplice ma efficace è quello di raccogliere da ciascuno foglietti anonimi). In questo modo tutti i partner conoscono i rischi percepiti da ciascuno ai fini del raggiungimento reale degli obiettivi proposti.
- Per ciascun rischio rilevato vi consigliamo di chiedere a ciascun partner, compreso voi, quali azioni intende intraprendere per mitigare tali rischi. Riportate tali azioni nella colonna centrale.
- Per ciascun rischio rilevato, se emergono dalla discussione, indicate azioni da svolgere insieme per mitigare il rischio.

RISCHI SPECIFICI DEL VOSTRO CONTESTO	AZIONI INDIVIDUALI DI MITIGAZIONE	AZIONI COLLETTIVE DI RETE
RISCHIO 1		
RISCHIO 2		
RISCHIO 3		

SECONDO AMBITO INDIVIDUATO

OBIETTIVI

Insieme agli stakeholder cosa avete stabilito di realizzare concretamente riguardo al 2° ambito individuato? Quali step operativi vi siete dati?

IMPATTI PREVISTI

Le due domande seguenti invitano a descrivere quali impatti vi attendete per il territorio se come rete riuscirete a realizzare gli obiettivi previstl.

Col raggiungimento degli obiettivi previsti ci attendiamo un AUMENTO dei seguenti fattori:

Col raggiungimento degli obiettivi previsti ci attendiamo una RIDUZIONE dei seguenti fattori:

RISCHI RILEVATI E ATTIVITÀ' NECESSARIE PER MITIGARLI

- RISCHI TIPICI DEI VOSTRO CONTESTO: per il vostro contesto territoriale quali sono i rischi tipici ai fini del raggiungimento degli obiettivi previsti?
- Vi consigliamo di pervenire ad un elenco di rischi da riportare nella colonna di sinistra, chiedendo a ciascun partner, voi inclusi (un modo semplice ma efficace è quello di raccogliere da ciascuno foglietti anonimi). In questo modo tutti i partner conoscono i rischi percepiti da ciascuno ai fini del raggiungimento reale degli obiettivi proposti.
- Per ciascun rischio rilevato vi consigliamo di chiedere a ciascun partner, compreso voi, quali azioni intende intraprendere per mitigare tali rischi. Riportate tali azioni nella colonna centrale.
- Per ciascun rischio rilevato, se emergono dalla discussione, indicate azioni da svolgere insieme per mitigare il rischio.

RISCHI AFFERIBILI ALLA TIPOLOGIA URBANA	AZIONI INDIVIDUALI DI MITIGAZIONE	AZIONI COLLETTIVE DI RETE
RISCHIO 1		
RISCHIO 2		
RISCHIO 3		

- RISCHI TIPICI DEL VOSTRO CONTESTO: per il vostro contesto territoriale quali sono i rischi tipici ai fini del raggiungimento degli obiettivi previsti?
- Vi consigliamo di pervenire ad un elenco di rischi da riportare nella colonna di sinistra, chiedendo a ciascun partner, voi inclusi (un modo semplice ma efficace è quello di raccogliere da ciascuno foglietti anonimi). In questo modo tutti i partner conoscono i rischi percepiti da ciascuno ai fini del raggiungimento reale degli obiettivi proposti.
- Per ciascun rischio rilevato vi consigliamo di chiedere a ciascun partner, compreso voi, quali azioni intende intraprendere per mitigare tali rischi. Riportate tali azioni nella colonna centrale.
- Per ciascun rischio rilevato, se emergono dalla discussione, indicate azioni da svolgere insieme per mitigare il rischio.

RISCHI SPECIFICI DEL VOSTRO CONTESTO	AZIONI INDIVIDUALI DI MITIGAZIONE	AZIONI COLLETTIVE DI RETE
RISCHIO 1		
RISCHIO 2		
RISCHIO 3		